

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

\*\*\*\*\*

UNIVESITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOLOWA

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

\*\*\*\*\*

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

TECHNICAL TEACHER'S TRAINING  
COLLEGE OF EBOLOWA

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF EDUCATION  
SCIENCES



DEPARTEMENT DE DIDACTIQUE DES DISCIPLINES, DES SCIENCES, DE  
L'EDUCATION, DE PEDAGOGIE ET DE FORMATION BILINGUE

FILLIERE : CONSEILLERS D'ORIENTATION

# LEADERSHIP ET TAUX DE REUSSITE AUX EXAMENS OFFICIELS : CAS DU LYCEE CLASSIQUE ET MODERNE D'EBOLOWA

Mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du diplôme de conseiller  
d'orientation (DIPCO)

Rédigé et soutenu par :

**NTYAM NLATE Nelly**

(Licence en Lettres Modernes Françaises)

Matricule 19W1326

Dirigé par :

**PR BINGONO Emmanuel** (Maître de Conférence)



ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
RESUME.....	v
ACCRONYMES .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE GENERALE .....	5
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE ET INSERTION DE LA THEORIE .....	26
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	41
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	48
CHAPITRE V : INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	58
CONCLUSION .....	61
BIBLIOGRAPHIE .....	62

## **DEDICACE**

Ce mémoire est dédié:

A mes chers parents qui m'ont donné la vie, NLATE EKONGOLO JACQUES et  
MINYAMETE HONORINE

## REMERCIEMENTS

L'honnêteté intellectuelle nous recommande de nous référer toujours à nos aînés académiques ainsi qu'à des personnes indiquées, susceptibles de guider nos pas dans la recherche scientifique. Ainsi, la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans la contribution de certaines personnes-ressources : l'occasion nous est ainsi offerte pour leur exprimer notre profonde gratitude.

A Monsieur BINGONO EMMANUEL, Professeur d'université, chef de département de didactique, des disciplines des sciences de l'éducation, pédagogie et de la formation bilingue, malgré ses lourdes charges, il accepté de diriger ce travail, sa remarquable disponibilité et son assistance constante ont été déterminantes pour la mise en forme de ce travail.

A Madame le Directeur de l'ENSET D'Ebolowa le Professeur SALOME NDJANKOMO ESSIANE.

A Monsieur EKANGA JEAN ARNAUD, chargé d'étude.

Que soient remerciés ici tous les enseignants et les responsables administratifs de l'ENSET d'Ebolowa, et ceux du MINESEC (Ministère de l'Enseignement Secondaire) pour toute leur disponibilité.

A Monsieur GUY ABENG MVONDO pour tout son soutien.

A Monsieur NGUELE RONALD

A ma tante, AKAMBA ESSI, épouse NGONO GISELE

A mon oncle MINYAMETE JOSEPH EMILE, de regretté mémoire

A tous mes frères ASSAKO NLATE LANIEL, NYANGONO NLATE PAULIN JACKSON, ASSE TIMB ALEX.

A mes sœurs MINSILI NLATE AXELLE, EBA'A ABENG STEPHANIE, EKOTO SYLVIA.

A ma filleule BEFOLO EVELYNE WILLIAMS

A tous mes camarades promotionnaires.

## RESUME

La théorie de l'adaptation au travail ou la correspondance personne-environnement a été élaborée à partir du milieu des années 1960 par Dawis et Lofquist (1980). Elle a pour objectif premier de rendre compte du bien-être des individus dans leurs différents milieux de travail, elle est vue principalement sous l'angle de la stabilité, du bien-être dans les structures ou organisations. Dans le cadre de notre étude, nous pouvons dire que cette théorie a un lien implicite avec notre thème d'investigation en ce sens qu'il met en évidence les rapports entre les différents personnels du lycée et leur chef d'établissement considéré comme le leader. Les établissements scolaires font partie des structures qui emploient beaucoup de personnes, à la tête il y a un chef, celui-ci doit s'assurer du bien-être des différents personnels pour que les performances scolaires ne soient pas impactées négativement. Dans les structures les individus ont des personnalités différentes et ceci peut être problématique, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle CARNEGIE (1993) dans son ouvrage « Comment trouver le leader en vous », a montré que les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre dans les structures. Pour mieux les gérer, le chef d'établissement doit adopter un leadership convenable à tous pour maintenir les conditions favorables à la réussite scolaire au sein de l'établissement.

Cette étude porte sur le thème « Leadership et taux de réussite aux examens officiels », elle a été menée au Lycée Classique et Moderne d'Ebolowa. Après avoir fait le constat selon lequel le taux de réussite aux examens officiels est élevé au BEPC et au baccalauréat, ce qui n'est pas le cas au probatoire. Nous nous sommes posé une série de questions dont la principale est : le taux de réussite aux examens officiels est-il influencé par le type de leadership ? Comme réponse provisoire à cette question de recherche, une hypothèse générale a été formulée à savoir : le type de leadership favorise le taux de réussite aux examens officiels. Nous avons utilisé un échantillon de soixante personnes et le dépouillement est double, dans un premier nous avons présenté les résultats sous forme de tableaux statistiques et dans un deuxième temps le dépouillement et le traitement statistique des données recueillies ont été faits manuellement. Cette étude s'inscrit dans une approche quantitative de type rationnel. Les données obtenues à travers les analyses ont permis de confirmer toutes nos hypothèses, ce qui nous pousse à dire qu'aucun leadership n'est meilleur que l'autre, il suffit qu'on tienne compte du contexte et des situations auxquelles la structure fait face pour augmenter la performance et le taux de réussite.

## ABSTRACT

The theory of adaptation in work or person-environment correspondance was developed from the mid- 1960s by Dawis and Lofquist (1980). Its primary objective is to report on the well-being of individuals in their various workplaces; it is seen mainly from the angle of stability and well-being in structures or organizations. However, its field of application is much broader and concerns all the people in the structures. In the context of our theory has implicit link with our theme of investigation in that it highlights the relationships between the various staff of the school and their head of establishment considered as leader. Schools start from structures that employ as lot of people, who must ensure the well-being of the various staff, namely: administrative staff, teaching staff and support staff so that school performance is not negatively impacted. In structurez, individuals have different personalities and this can be problematic, which is also the reason why Carnegie (1993) in his book « How to find the leader in you ? » , showed that human relations are probably the most important problem to solve in structures .To manage better, adopt appropriate leadership to maintain the conditions favorable to academic success within the establishment.

The study deals with the theme « Leadership and success rate in official exams » and was carried out at the classic and modern high school of Ebolowa. After having made the observation according to which the success rate in the official exams is high in BEPC and baccalaureate which is not the case in the probationary, this is surely due to the fact that the learners of these classes are at an age where puberty disturbs their studies. We asked ourselves a series of questions, the main one being: is the pass rate in official examinations influenced by the type of leadership? As a provisional answer to this research question. A general hypothesis has been formulated namely: the type of leadership favors the success rate in official examinations.

To verify our hypotheses, we used a questionnaire to obtain the opinion of sixty staff taken with samples and double counting, firstly we presented the results in the form of statically tables and secondly the counting and the statistical processing of the data collected was done manually. This study is part of rational type quantitative approach. The data obtained through the analyzes made it possible to confirm all our hypotheses, which leads us to say that no leadership is better than the other, it is enough that we take into account the context and the situations to which the structure makes face to increase performance and success rate.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Répartition des enquêtés en fonction de leur sexe

Tableau N°2 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âge

Tableau N°3 : Répartition des enquêtés en fonction du nombre d'années d'expérience

Tableau N°4 : Répartition des enquêtés en fonction de l'effectivité de la collaboration

Tableau N°5 : Répartition des enquêtés en fonction de leur participation aux activités de la gestion du lycée

Tableau N°6 : Répartition des enquêtés en fonction de l'écoute des chefs hiérarchiques

Tableau N°7 : Répartition des enquêtés selon que les ordres intimes peuvent impacter le taux de réussite

Tableau N°8 : Répartition des enquêtés selon qu'ils usent de leur autorité pour contribuer à l'augmentation des performances

Tableau N°9 : Répartition des enquêtés selon que la rigidité est instaurée est une bonne initiative

Tableau N°10 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur la liberté accordée aux personnels

Tableau N°11 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur la paresse faite par le leader

Tableau N°12 : Répartition des enquêtés selon que la délégation des tâches est une meilleure manière de gérer

Tableau N°13 : Répartition des enquêtés en fonction du taux de réussite

Tableau N°14 : Contingence entre l'effectivité de la collaboration et le taux de réussite aux examens

Tableau N°15 : Contingence entre les ordres intimes et le taux de réussite

Tableau N°16 : Contingence entre la délégation des tâches et le taux de réussite

Tableau N°17 : Récapitulatif des résultats

## ACCRONYMES

**ENSET** : Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique.

**MINESEC** : Ministère de l'Enseignement Secondaire.

**LYCLAME** : Lycée Classique et Moderne d'Ebolowa.

**BEPC** : Brevet d'Etude du Premier Cycle.

**HR1** : Hypothèse de Recherche (1).

**HR2** : Hypothèse de Recherche (2).

**HR3** : Hypothèse de Recherche (3).

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture.



## INTRODUCTION

La gestion des établissements scolaires est une vieille tradition qui n'a cessé d'accompagner les transformations du système éducatif. Toutefois, au début des années 1980, alors que de nouveaux objectifs de qualité et d'efficacité étaient prescrits aux chefs d'établissements, ceux-ci ont vu s'accroître à la fois leur autonomie et leur obligation de rendre des comptes. Sur fond de critique de la bureaucratie, des travaux de recherches furent engagés pour augmenter par un management local, l'efficacité des établissements et les résultats des élèves, alors que les parents se voyaient accorder le libre choix de l'établissement. Le développement d'un marché scolaire renforça les conditions de concurrence alors que les établissements étaient soumis à des contraintes financières plus strictes et liées à la performance. Dans leur livre **Education Management in Managerialist times**, THRUPP et WILLMOT (Open University Press, 2003) ont identifié plusieurs domaines de recherche. Le premier vise à maintenir la compétitivité de l'établissement dans une concurrence de plus en plus acharnée. L'objectif du management est la bonne réputation de l'établissement pour conserver ou attirer les meilleurs élèves. Dans le second domaine, les travaux aident les écoles à définir des plans stratégiques en fixant des cibles pour qu'elles atteignent leurs objectifs d'efficacité et de qualité. L'accent est mis sur la gestion des ressources humaines conditions de travail, rémunération des enseignants, notamment sur leur professionnalisation. Un troisième domaine s'est spécialisé dans la promotion d'une culture d'établissement favorisant le changement de l'innovation et la créativité. Enfin, les recherches sur l'amélioration de l'école (school improvement) veulent transformer les conditions d'enseignement et les pratiques pédagogiques en diffusant les résultats de la recherche auprès des enseignants tout en plaçant l'établissement scolaire dans un réseau ou une communauté d'apprentissage. En effet, JAMES SPILLANE ? RICHARD HALVERSON ET JOHN B. DIAMOND, auteurs de l'article qui suit, se réclament d'un cinquième domaine de recherche, qualifié « school leadership ». L'idée est que le chef d'établissement ou d'autres personnels puissent partager avec les enseignants une même vision sur la stratégie à mettre en œuvre. Les professionnels les plus efficaces doivent servir d'exemple et entraîner leurs collègues. Les chercheurs enquêtent sur les conditions et les solutions permettant de créer cet engagement collectif dans l'établissement. Par rapport à d'autres recherches sur le leadership, celle dont se réclament JAMES SPILLANE et ses collègues se montre plus sensible à la restructuration de l'établissement, à un réel engagement

des acteurs dans le changement et à l'inscription de celui-ci dans la communauté. Toutefois, ici, les chercheurs vont plus loin en essayant de croiser la réflexion sur le leadership à une perspective de cognition distribuée empruntée à la psychologie cognitive. Plutôt que de s'en remettre à une description purement fonctionnelle des relations entre auteurs, les auteurs tentent de montrer l'importance du leadership sur les pratiques pédagogiques. Le terme leadership n'a pas été traduit car il désigne tantôt des fonctions institutionnelles (chef d'établissement), tantôt des fonctions intermédiaires confiées à des enseignants ou à des personnels pour lesquels elles représentent aussi une forme de promotion. Aujourd'hui, il s'est avéré que le leadership est essentiel à l'innovation pédagogique ; que les établissements ont un rôle à jouer pour améliorer l'apprentissage des élèves ; les connaissances scientifiques sur les structures organisationnelles, les rôles du leadership, les conditions des établissements sont légion (Newman & Wehlage 1995, Hallinger & Heck 1996). Toutes les études portant sur le déploiement d'une réforme ou d'un dispositif quel qu'il soit soulignent systématiquement l'importance de l'engagement du chef d'établissement pour une meilleure atteinte des objectifs. Tout se passe comme s'il était entendu que la direction d'un établissement devait jouer un rôle moteur à tous les niveaux, sans que soient précisément pointés les effets d'une insuffisance. Ce qui contribue effectivement à l'amélioration des résultats des élèves n'est pas non plus évident à démontrer parce que la réussite ou l'échec n'est bien évidemment pas imputable au seul leadership. Certaines revues systématiques, centrées exclusivement sur les liens entre leadership et réussite des élèves vont également dans ce sens. Les études analysées à Londres (Bell et al. 2003) montrent que ce sont les actions du leadership, de l'organisation de l'école et des relations avec les parents et plus largement la communauté qui peuvent avoir un impact sur la réussite des élèves. Les travaux de Leithwood et al. (2006) pour le Ministère de l'éducation anglais soulignent **l'importance des qualités et des compétences personnelles des leaders** pour développer des stratégies adaptées à l'environnement où ils sont se trouvent : il s'agit d'agir simultanément sur les capacités et motivations des personnels de l'établissement et sur les conditions dans lesquelles ils interviennent. Si les performances de l'établissement sont faibles, la mobilisation pour construire une culture commune de la réussite par exemple sera davantage le fait du chef de l'établissement au départ que le résultat d'une construction collective. Les types de leadership sont très nombreux pour accompagner la gestion des différentes organisations ou structures, les établissements scolaires emploient des personnels qui mettent en œuvre leurs compétences et aptitudes. Cependant à la tête de chaque école se trouve un chef d'établissement qui met sur pied un style de leadership, il s'agit de l'exercice du pouvoir et de l'influence en appliquant une certaine communication et motivation auprès des hommes qu'il conduit. Le leader est sensé choisir un type de leadership convenable qui sera capable de booster les performances des

apprenants. En ce qui concerne l'administration le type de leadership démocratique est mis en avant il serait le meilleur dans toutes les structures du monde. Mais il n'en demeure pas moins vrai que le leadership dépend du contexte où il est adopté ; le leadership autocratique par exemple peut être d'une grande utilité lorsqu'il y a une situation donnée, lorsque le leader est strict et autoritaire les employés travaillent avec la pression et fournissent plus d'efforts et cela augmente la performance. Et dans le leadership du laisser-faire les employés fonctionnent en une espèce de leadership de main-libre les décisions sont prises par tous et chacun est libre de faire ce que bon lui semble le leader n'intervient pas trop sur les tâches de la structure, il les délègue. Aucune structure au monde ne peut fonctionner sans mettre en place un style de leadership qui lui permettra de mener à bien ses objectifs. D'ailleurs les travaux de Cheung et Cheng (2000) ont montré que la qualité du leadership des directeurs représente le premier facteur de la performance des établissements. Après avoir fait le constat au Lycée Classique et Moderne d'Ebolowa selon lequel le taux de réussite aux examens officiels est plus élevé au BEPC et au Baccalauréat, l'on s'est posé la question de savoir : le taux de réussite aux examens officiels est-il influencé par le type de leadership ? Il est important de répondre à cette question à travers les hypothèses de recherche émises.

Les politiques modifiant le fonctionnement des organisations publiques peuvent procéder par restructuration, en divisant les grandes structures en constellations d'entités plus petites, plus ou moins autonomes et spécialisées. Indicateurs de performances, évaluation des personnels, concurrence avec le secteur privé sont d'autres moyens (Bouckaert, 2003). Les contours et les outils de l'autonomie des lycées et collèges, dans l'espoir d'accroître leurs performances. Cette autonomie, contrainte mais réelle, s'accorde avec l'élargissement du rôle des proviseurs et principaux qui doivent conduire une politique d'établissement (IGEN, IGAENR1, 2008). L'objectif est, en particulier, de faire face aux difficultés des élèves : échec scolaire, sorties sans qualification, orientation subie, violences, intégration sociale et professionnelle (Hardouin et al., 2003). Ce contexte incite à envisager les chefs d'établissement sous l'angle du leadership, à l'image de la pratique dans le monde anglo-saxon (Townsend, 2006). Cet article fait état de pistes en ce sens, mais évoque aussi des limites à cette approche.

Le leadership est un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres, dans le but d'atteindre un objectif commun (Northouse, 2007). Favorisant la cohésion entre les individus, leur développement personnel, leur satisfaction au travail et l'innovation, le leader propose une vision de l'avenir et donne du sens à l'action (Wart, 2003). Ceci permet de le distinguer du manager qui, entre autres, planifie, organise, contrôle, sans proposer nécessairement un avenir attractif pour sa structure (Bass, 2008). Cependant, le leadership

souffre, peut-être plus particulièrement dans les administrations publiques, de son lien avec une vision négative du pouvoir et de ses excès ; les responsables publics peuvent alors être à la recherche d'une légitimité en tant que leader (Fairholm, 2004). Les établissements scolaires. Traditionnellement, ceux-ci sont envisagés comme des bureaucraties professionnelles, fonctionnant sur des normes acceptées par les enseignants (Mintzberg, 1979 [1982]). Le métier de chef d'établissement combine alors des tâches bureaucratiques routinières et d'autres plus relationnelles ; son évolution, à base de projets, d'évaluations, de styles de direction, n'est pas toujours bien comprise ni acceptée, même si l'objectif affiché est d'exploiter des marges de manoeuvre locales, légitimées au nom de l'égalité des chances (Barrère, 2006). Le débat se double de questions autour de l'effet chef d'établissement, c'est-à-dire de sa contribution à la réussite des élèves (Ballion, 1993).

La responsabilité au sujet de la répartition des élèves dans les classes, de l'utilisation des dotations en heures d'enseignement, des modalités de la vie scolaire, de la préparation à l'orientation et à l'insertion sociale et professionnelle des élèves, de la formation continue, de l'ouverture de l'établissement sur son environnement La levée de la carte scolaire peut renforcer le poids des décisions internes aux yeux des familles. Dans ce contexte, les responsabilités du chef d'établissement sont étendues : il conduit la politique pédagogique et éducative, anime la gestion des ressources humaines, assure les liens avec l'environnement et administre le collège ou le lycée Une certaine latitude décisionnelle du chef d'établissement semble donc officiellement reconnue, celle-ci pouvant gagner en portée à l'avenir. Comment un chef d'établissement, par son leadership, peut-il améliorer les conditions de mise en œuvre de la pédagogie et favoriser l'émergence de ripostes aux difficultés des élèves ? Nous proposerons des éléments de réponse dans l'optique transformationnelle, l'une des plus étudiée du champ du leadership (Northouse, 2007), mais aussi dans la perspective transactionnelle, complémentaire (Bass, 2008) et sous l'angle du leadership d'une équipe de travail, en raison du contexte professionnel. L'analyse portera sur des comportements personnels du leader et sur l'intérêt de sa maîtrise de processus organisationnels. Des limites liées à l'acceptation du leadership et à la mesure de ses effets seront ensuite évoquées. L'article est basé sur des entretiens (Brest, 2010) auprès de responsables, démarche nous ayant permis de mieux appréhender la profession de chef d'établissement.

# **CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE GENERALE**

Ici il est question dans ce chapitre de présenter le contexte d'étude, de justifier le choix du sujet, et de parler de la thématique proprement dite. Dans cette section, on ressort les faits observés, conjecture théorique ; le constat, la question de recherche, les objectifs, l'intérêt et la délimitation de l'étude.

## **1- Contexte**

Cette partie concerne ou alors parle de la problématique proprement dite et la justification du choix du sujet.

### **1.1- problématique**

Le leadership est une notion de plus en plus utilisée dans la littérature sur la gestion scolaire. Cette appropriation rapide du terme dans le milieu éducatif se justifie dans la mesure où il traduit plus ou moins fidèlement la réalité des besoins du secteur du point de vue managérial. La nouvelle conception des fonctions de direction qui émerge dans les systèmes éducatifs confère aux chefs d'établissement une certaine autonomie dans leur travail, ce qui nécessite plus de leadership. Selon Brunet et Boudreault (2001), le leadership peut être vu comme « un processus consistant à influencer les objectifs de travail et les stratégies d'un groupe ou d'une organisation à influencer les acteurs d'une organisation à implanter des stratégies et à atteindre les objectifs, à influencer le fonctionnement et l'identité d'un groupe et, finalement à influencer la culture d'une organisation ». Que ce soit dans le secteur public ou celui du privé, les chefs d'établissement peuvent être considérés comme de véritables patrons et peuvent adopter le style de leadership qui leur semble convenable pour améliorer le taux de réussite aux examens officiels.

La direction des établissements scolaires est devenue une priorité de l'action gouvernementale en matière d'éducation dans un grand nombre de pays (Pont et al., 2008). Politiques publiques et recherches s'accordent pour considérer le rôle crucial joué par le chef d'établissement non seulement en matière de management, mais aussi de la dynamique pédagogique qui mobilise son personnel. Autrement dit, on évolue d'un modèle « gestionnaire » à un modèle de direction au service des apprentissages des élèves.

Le leadership ne se résume pas, en effet, aux actes et connaissances du chef d'établissement ou de tout autre groupe ou personne. Il englobe les activités des leaders en interaction avec d'autres dans les situations et autour de tâches spécifiques.

Le leadership dans les établissements est un déterminant essentiel dans la réussite aux examens officiels ; il fonde son innovation pédagogique sur deux hypothèses à savoir :

- La prise en compte des tâches qui permet de mieux appréhender le leadership à l'école ;
- Les pratiques de leadership sont réparties entre leaders, affiliés et situations.

La discussion porte d'abord sur les micro-tâches, essentielles à la réussite des macro-fonctions, autour desquelles les leaders organisent leurs pratiques. Ensuite, la prise en compte de la distribution sociale et situationnelle des pratiques au tour de l'exécution des tâches permet d'enrichir les explications cognitives du leadership, notamment comment la situation sociale favorise et contraint les pratiques des leaders. Le leadership est vu comme l'identification, l'acquisition, l'affectation, la coordination et l'utilisation des ressources sociales, matérielles et culturelles qui établissent les conditions préalables à l'enseignement et aux apprentissages. Il implique de mobiliser le personnel, les élèves pour repérer et s'attaquer aux tâches de réforme pédagogique et exploiter les ressources nécessaires pour soutenir la transformation de l'enseignement et des apprentissages.

Le leadership peut susciter de la méfiance dans les organisations publiques. Dans les lycées et collèges, il est pourtant attendu des chefs d'établissement d'être capable de construire et de porter une politique éducative. Pour y faire face et apparaître comme des leaders crédibles, proviseurs et principaux peuvent s'appuyer sur des aspects du leadership démocratique, mais aussi sur le leadership transactionnel ou sur celui d'équipe de travail. Malgré des limites, dont un effet dirigeant discuté, ces processus peuvent conduire à des changements organisationnels touchant l'identité professionnelle des acteurs concernés et générant de nouveaux comportements au service des élèves.

Aujourd'hui, il est avéré que le leadership est essentiellement à l'innovation pédagogique ; que les établissements ont un rôle à jouer pour améliorer l'apprentissage des élèves ; que les connaissances scientifiques sur les structures organisationnelles, les rôles du leadership, les conditions des établissements sont légion (Newman & Wehlage 1995, Hilling & Heck 1996). Ainsi, les écoles qui partagent les mêmes perspectives, les mêmes normes éducatives, qui se sentent collectivement responsables de la réussite scolaire de leurs élèves créent un climat favorable à l'amélioration des pratiques enseignantes (Bryk & Driscoll 1985, Newman & Wehlage 1995). Le leadership des chefs des établissements contribue à la promotion de ces conditions (Rosenholtz 1989) et les résultats de recherche montrent qu'il a un rôle primordial.

Le mode de gestion participatif a été analysé dans les pays développés. Les recherches ont révélé que l'implication des collectivités régionales dans la définition des objectifs de formation a un impact sur la performance des établissements scolaires. Wossman (2003) a même fait remarquer qu'un leadership participatif a plus d'impact sur la performance scolaire qu'une augmentation des ressources.

Il s'agit d'un management public, la finalité induit la production d'un service public dont la définition se fait hors marché, dans un souci de défense de l'intérêt général selon une construction collective interne, propre aux établissements publics. Celui-ci influence tout le temps les performances en milieu scolaire soit d'une manière négative ou alors positive. Les performances scolaires à ce niveau peuvent être évaluées de différentes manières. Des déperditions scolaires exprimées par un taux élevé de redoublements et d'abandons indiquent une mauvaise performance. En revanche, le taux de réussite élevé aux examens de fin de cycle, au baccalauréat nous donne les indicateurs de la bonne performance.

Dans toutes les structures éducatives, il existe une logique qui est celle de l'évaluation, à laquelle toute institution qui se veut sérieuse et performante doit y faire face. Cette évaluation montre à la communauté toute entière la pertinence d'une institution et par la même occasion, permet de qualifier le niveau de performance et de rendement scolaire. Ce qui nous conduit donc aux différents palmarès qu'affichent certains établissements secondaires mais également aux réalités de l'OBC. Ces examens certificatifs représentent l'évaluation des différentes formations reçues dans les institutions scolaires du Cameroun.

Le rôle primordial attribué à l'éducation consiste à former les citoyens capables de contribuer au développement économique, social et politique de leurs communautés (Moisset et Merisier, 2001). Pour pouvoir répondre à cette mission, les systèmes éducatifs se doivent d'être performants tant au niveau interne qu'externe. Etant donné les coûts d'opportunité pour les familles et la société en général, le système éducatif doit faire en sorte que les élèves qui entrent dans un cycle d'études donné puissent terminer en consommant normalement le nombre d'années-élève prévu (Scheerens, 2000). Cependant, depuis les quarante dernières années, avec les travaux de Bourdieu (1970), on s'aperçoit que tant dans les pays développés que dans ceux en développement, les systèmes éducatifs souffrent d'un sérieux problème de performance. De nombreux pays accusent des taux de déperdition de plus en plus élevés, ce qui inquiète les managers de l'éducation. De plus, avec l'émergence d'une économie de plus en plus cognitive, les systèmes éducatifs doivent être en mesure de fournir de la main d'œuvre qualifiée en quantité suffisante pour satisfaire les besoins de l'économie. Selon Scheerens (2000), la performance scolaire réfère à la performance d'une unité organisationnelle appelée « école »

mesurée par son niveau d'output, c'est-à-dire le taux de réussite des élèves en fin de cycle scolaire formel.

En effet, la performance scolaire a toujours été un domaine de recherche privilégié pour des spécialistes de l'éducation. Les premiers travaux traitant la performance scolaire, notamment ceux des sociologues français, ont toujours montré que la réussite scolaire des élèves dépendait de leurs origines sociales (Baudelot et Establet, 1979, Bourdieu et Passeron, 1970), des valeurs intrinsèques aux enseignants et le type d'école fréquenté (Meuret, 2000).

D'autres études comparées ont révélé que les écarts de performance entre les écoles s'expliquent par le recrutement des élèves initialement plus avancés, c'est-à-dire ayant des dotations culturelles initiales plus importantes et des enseignants mieux formés ou plus expérimentés (Hanushek, 1986). Des travaux plus récents comme ceux de Meuret et Morlaix (2006) et Lavery (2003) ont fait remarquer que la réussite scolaire dépendait du lieu de scolarisation, des jugements du maître et de l'origine sociale des enfants. Ceux issus des parents économiquement plus aisés ont plus de chance de réussir que ceux issus des parents démunis. Dans le même ordre d'idée Duru-Bellat (2003) a non seulement admis l'influence de l'origine sociale des élèves sur la performance scolaire, mais a montré également l'influence de l'environnement scolaire sur les résultats de ces derniers.

Par ailleurs, Scheerens (2000) a fait remarquer que la gestion d'une école, comme toute autre organisation d'ailleurs, consiste à faire une bonne allocation des ressources mises à sa disposition pour maximiser la production des extrants. L'auteur a montré également que les niveaux de performance varient d'une école à l'autre et elle dépend de la qualité du leadership, du degré d'engagement du personnel enseignant dans la définition et la poursuite des objectifs pédagogiques, de la qualité des relations entre enseignants et élèves, de la qualité de gestion administrative et pédagogique du directeur et de la participation des parents. Ces éléments se conjuguent pour créer un environnement favorable à l'apprentissage et à la réussite aux examens officiels des élèves. Richeleau (1998) va dans le même sens en ajoutant que dans une école performante, le directeur adopte un style de gestion qui soit ouvert à l'ensemble des parties prenantes.

En effet, de nombreuses recherches effectuées sur l'efficacité des différents systèmes éducatifs dans le monde entier ont contribué à l'identification des indicateurs de réussite qui constituent un cadre conceptuel pour aborder la question de la performance scolaire qui dépend du bon leadership. Les travaux effectués à ce sujet sont peu nombreux dans les pays en voie de développement. Les recherches qui ont contribué à la construction d'un corpus théorique en



matière de performance scolaire ont surtout été menées dans les pays développés ou l'éducation est plus ou moins décentralisée (Mayston, 2003 ; Scheerens, 2000). La réussite scolaire est tributaire du mode de gestion organisationnel. Certains établissements scolaires sont dirigés uniquement suivant des pratiques de gestion caractérisées par la rigueur administrative. D'autres adoptent une approche plutôt mixte qui respecte les règlements administratifs, mais tout en restant ouvertes aux problèmes qui peuvent surgir tout au long du processus de gestion. L'efficacité du directeur se définit par rapport à ses tâches pédagogiques, administratives et relationnelles. Chaque caractéristique est précisée par les indicateurs de performance dans une école donnée.

En effet, la théorie de l'organisation apprenante rejoint en partie les théories de leadership démocratique de Lewin (1938) relatives au management organisationnel. Le leadership favorise les apprentissages collectifs ; une organisation apprenante place l'apprentissage du personnel au centre de ses préoccupations dans le but du changement de comportement organisationnel, à fin d'atteindre des objectifs collectifs (Rocheleau, 1998).

L'organisation apprenante constitue un instrument de développement, d'abord individuel puis collectif. Elle permet aux individus qui la composent de développer ensemble leur potentiel ainsi que les compétences ciblées et de contribuer à l'avancement du savoir collectif. Cette approche de gestion s'applique en milieu scolaire pour permettre de développer des compétences pédagogiques et organisationnelles pour le personnel enseignant et pour le chef d'établissement. Les problèmes auxquels est confronté ce genre d'organisation sont considérés comme incitatifs au changement. Or les écoles ont souvent fait face à divers problèmes qui empêchent d'améliorer leur niveau de performance. Dès lors, l'école devrait opter pour une organisation apprenante ou elle s'engagerait dans un processus d'apprentissage, d'identification et de résolution des problèmes à fin de pouvoir améliorer sa performance (Rocheleau, 1998). Ce type d'organisation permet de normaliser une action ou un comportement dans le but d'en assurer la qualité et l'adéquation chez l'ensemble du personnel de l'école (Legendre, 1993).

Par ailleurs l'organisation apprenante permet d'identifier certains principes de gestion qui peuvent être adoptés dans une école. Pour anticiper les éventuels problèmes interpersonnels, l'organisation apprenante se dote d'équipes multidimensionnelles. Par exemple, dans certains projets d'école de qualité, le concept équipe-école a souvent été utilisé pour permettre de créer un environnement collégial d'apprentissage tant bénéfique aux enseignants et au chef d'établissement. Ces équipes constituent des entités sur lesquelles la performance de l'école se bâtit. Ils se forment des groupes de travail qui communiquent entre eux. Ils travaillent ensemble

sur des actions communes ; ils échangent leurs idées, leurs points de vue, leurs intérêts et contribuent à l'ensemble des activités qui permettent d'améliorer la performance globale de l'école. Tout ceci se base sur la coopération qui représente un élément crucial dans ce mode de fonctionnement organisationnel. L'organisation apprenante se dirige selon les principes de gestion de proximité. On y retrouve des structures comme le comité de gestion offrant aux acteurs immédiats la possibilité de s'exprimer sur les orientations de l'école. Tout converge vers le leadership partagé qui est la pierre angulaire de l'organisation apprenant.

### **Du leadership à l'effet dirigeant : des approches théoriques multiples**

Depuis la première moitié du XXe siècle, la recherche s'intéresse aux traits des leaders, comme la détermination ou l'intégrité. L'étude des interactions avec ceux qui suivent ces personnes génère, à partir des années 50, des travaux distincts portant sur les compétences nécessaires, où la possibilité d'un apprentissage constitue la différence clé avec l'approche par les traits. Le style du leader est un autre courant, illustré par la grille d'évaluation de Blake et Mouton. La prise en compte du contexte génère aussi des recherches. Ainsi, le leadership situationnel propose de s'adapter aux capacités et à l'engagement des subordonnés et d'évoluer entre directivité et soutien. La théorie de la contingence recommande au leader d'ajuster son action sur la tâche à accomplir ou sur les relations humaines, en fonction de la qualité de ses relations avec son équipe ou au degré de contrôle du travail. L'approche path-goal explore la motivation des subordonnés par le leader. La recherche sur le leadership est active ; le lien avec les cultures organisationnelles (Northouse, 2007) ou les différences entre leaders féminins ou masculins (Hoyt, 2007) sont des thèmes d'actualité.

Gandhi est un exemple de leadership transformationnel, portant l'espoir d'un peuple au fil d'un pro (...)

Distinction entre leadership transactionnel et transformationnel (Burns, 1978) est une étape importante. Le premier concept base la relation entre le leader et son équipe sur un échange, comme des primes d'objectifs. Dans le second cas, un engagement réciproque existe entre le leader et les membres du groupe, les menant tous à un niveau plus élevé de motivation<sup>3</sup>. Leurs buts, qui pouvaient être séparés mais connexes, comme c'est le cas avec le leadership transactionnel, finissent par se confondre. Le charisme participe au leadership transformationnel, mais celui-ci comprend trois autres paramètres : être capable de motiver les autres, de générer chez eux une stimulation intellectuelle, de montrer de la considération pour chacun. Bien que les concepts furent séparés à l'origine, un même leader peut combiner les aspects transactionnels et transformationnels, dans un style directif ou participatif (Bass, 1985,

2008). Outre le comportement du leader, les structures organisationnelles, comme la dépendance vis-à-vis de la hiérarchie ou la faiblesse des communications ascendantes et latérales, peuvent brider l'approche transformationnelle (Wright et al., 2009).

### **Equipe de travail et leadership**

La culture se manifeste dans la production du groupe, comme dans ses croyances, ses valeurs et, pou (...)

Le modèle du leadership d'une équipe de travail, thème exploré au moins depuis les années 1920 avec le courant des relations humaines, envisage la capacité du leader à modéliser mentalement un problème relatif au groupe (Zaccaro et al., 2001) : analyse de la source des difficultés, techniques ou relationnelles, puis choix entre une intervention interne, au sein de l'équipe, ou recherche d'un support hors des frontières de l'organisation (Kogler Hill, 2007). La maîtrise de processus organisationnels participe au leadership d'une équipe ; le traitement et la circulation de l'information, mais aussi la cohésion et la coordination du groupe sont déterminants. En ce sens, le sensemaking est décisif (Zaccaro et al., 2001). Influençant la façon dont les individus perçoivent l'organisation, leur identité et l'environnement, le sensemaking correspond à l'utilisation de références, au développement d'images qui rationalisent ce que les gens font, surtout si une situation réelle diffère de celle prévue. Il s'agit d'organiser le flux d'informations, de le comparer avec des références et de suggérer des actions. La construction du sens est une démarche sociale, liée aux relations entre les acteurs dans le passé et à leurs anticipations. Elle s'appuie sur une mise en scène, enactment, comme une réunion, permettant aux membres de l'organisation de fixer leur attention sur un événement donné (Weick et al., 1995, 2005). Si le leader influence son équipe, la réciproque existe sous l'effet de la cohésion interne et des normes du groupe ; le leadership est ainsi fonction des modes de légitimation et de la culture<sup>4</sup> organisationnelle (Bass, 2008).

### **Publiques et leadership**

Le leadership est un objet de recherche ancien dans les organisations publiques. Selon Wart (2003), la latitude décisionnelle des responsables de ce secteur est étudiée dès la première moitié du XXe siècle. Lors des années 60 à 80, l'intérêt se tourne vers leur formation, les différences avec leurs homologues du privé ou leur rôle en matière d'innovation. Dans les années 90 sont envisagés, entre autres, les liens entre leadership et complexité ou valeurs du service public. Mais le principal courant de réflexion sur le leadership dans l'administration reste la liberté de décision des acteurs, avec des évolutions notables. De la fin du XIXe siècle à la seconde guerre mondiale, il est admis que les responsables administratifs prennent des

décisions techniques, les questions politiques relevant d'un autre niveau, clairement séparé. Ensuite, les questions politiques et administratives apparaîtront plus entrelacées. Ainsi, de l'après-guerre aux années 80, la reconnaissance de la responsabilité administrative ouvre la voie à une utilisation, modeste, de la latitude décisionnelle. Depuis les années 90, les réformes des Etats ayant trait au coût, au fonctionnement des structures ou aux mécanismes de responsabilité incitent à une utilisation plus marquée de la latitude décisionnelle, dans une optique plutôt transformationnelle. En parallèle, des questions se posent sur la manière de tenir compte des usagers, de l'intérêt général et de conjuguer efficacité administrative et idéal démocratique. Le risque est d'envisager une approche monolithique au lieu d'accepter différents leaderships, selon le contexte.

### **L'effet dirigeant discuté**

Compte tenu des effets espérés du leadership, il semble approprié d'envisager l'impact d'un leader sur la performance de l'organisation qu'il pilote, son effet dirigeant. Ce thème est fondamental afin de comprendre le fonctionnement d'une structure et la manière dont sa performance est influencée par un acteur situé à son sommet hiérarchique (Mackey, 2008). L'effet dirigeant s'appuie sur la théorie des échelons supérieurs<sup>5</sup> (Hambrick et al., 1984), reliant performance d'une organisation et caractéristiques de ses responsables. Ces derniers prennent des décisions menant au succès ou à l'échec, en fonction de leur interprétation de la réalité à laquelle ils sont confrontés. L'interprétation est influencée par l'âge, la compétence, l'expérience, la formation, les origines socio-économiques, la rémunération. Grâce à ces facteurs observables, la théorie ambitionne de mieux prévoir la performance d'une organisation et de disposer de repères pour agir sur les caractéristiques de ses dirigeants. À l'origine, ce courant de recherche s'est opposé à celui de l'écologie des populations d'organisations (Hannan et al., 1977). Selon cette approche, les choix stratégiques sont contraints par des facteurs internes, les décisions passées, l'information disponible, la résistance au changement, mais aussi par des facteurs externes : barrières juridiques, accès aux ressources, comportement des autres acteurs du secteur. Ici, quelle que soit la stratégie adoptée, le succès ou l'échec dépend de l'action de l'environnement ; le comportement des dirigeants est relégué au second rang.

<sup>6</sup> Managerial discretion, latitude of action ; thème également évoqué ici au sujet du leadership dans (...)

De rapprocher ces perspectives opposées, les tenants de la théorie des échelons supérieurs vont s'appuyer sur la latitude décisionnelle<sup>6</sup> (Hambrick et al., 1987). Elle représente la capacité d'un chef à peser sur l'organisation qu'il dirige, soit concrètement, par allocation de

ressources, choix d'activités, constitution d'équipes, soit symboliquement, par sa conduite et ses valeurs. Cette latitude n'est pas absolue, le responsable étant contraint par des forces contextuelles et ses propres limites. L'environnement pèse ainsi par la réglementation, la demande, la concurrence, alors que l'organisation présente de l'inertie et des ressources contingentées ; quant aux limites du responsable, elles sont liées à ses capacités et aspirations. Si la latitude est forte, alors les caractéristiques du décideur se reflètent dans la stratégie et la performance de l'organisation, dans le cas contraire elles importent peu. Au fil du temps, la théorie des échelons supérieurs s'est affinée. Ainsi, les attentes vis-à-vis du dirigeant<sup>7</sup> rendent nécessaire de moduler l'analyse selon les difficultés liées à l'environnement, aux objectifs de l'organisation et à l'ambition personnelle du responsable (Hambrick et al. 2005). Il est souhaitable de tenir compte aussi d'aspects socio-économiques propres à chaque pays : l'effet dirigeant semble ainsi plus marqué aux États-Unis qu'en Allemagne ou au Japon (Crossland et al., 2007). Enfin, Hambrick (2007) invite à des recherches pour saisir comment les caractéristiques d'une personne située en haut d'un organigramme influencent ses décisions.

La mesure de la responsabilité d'un dirigeant dans la performance d'une organisation est discutée. Les tentatives de calcul et les critiques sur les méthodes utilisées se sont multipliées depuis l'article, jugé fondateur sur ce point, de Lierberson et al. (1972). Ces premiers travaux relativisaient l'effet dirigeant, mais la méthode employée sera mise en cause par Hambrick et al. (1984). Depuis, il est reproché aux travaux successifs de minorer ou d'exagérer l'effet dirigeant, en fonction du mode de calcul ou de la constitution des échantillons (Mackey, 2008). Le sujet reste donc ouvert et proche de questions majeures dans la fonction publique, comme l'évaluation des personnels, le développement des primes de résultats et la construction d'indicateurs de gestion pertinents (Guérard et al. 2008). Dans les EPLE, l'effet chef d'établissement est évoqué comme une composante de l'effet établissement. Ce dernier ambitionne de montrer comment, à identité de contexte, certains lycées et collèges seraient plus performants que d'autres en termes de scolarité et de socialisation des élèves. L'effet établissement résulterait d'une synergie de paramètres, comme l'équipe pédagogique, la culture organisationnelle ou l'effet chef d'établissement. La mesure de cet effet dirigeant semble particulièrement controversée.

## **Les limites du leadership transactionnel en milieu scolaire**

Attribuées notamment lors de l'accompagnement hors des cours ; se distinguent des heures supplémentaires (...). Dans la construction de l'échange propre au leadership transactionnel, il est possible d'user de récompenses et de sanctions (Bass, 1985). Au titre des premières, des chefs d'établissement font état, lors des entretiens, de leur recherche auprès du rectorat d'heures supplémentaires effectives<sup>8</sup>, à distribuer aux enseignants s'engageant dans des projets remarquables. Ils notent aussi les limites de cette action, l'attribution de telles heures semblant contingentée par le rectorat. Cependant, le personnel de l'EPLE peut être sensible au fait que le chef d'établissement en obtienne au moins quelques-unes, comme en témoigne une principale au sujet de la rémunération d'un agent s'étant investi au-delà de ses obligations : « je me suis battue pour pouvoir rétribuer, peut-être pas à la hauteur du nombre d'heures faites, mais sur le principe (...) il faut que nous soyons en capacité de dire : j'ai trouvé quelque chose ».

La notation des enseignants est un autre moyen d'envisager le leadership transactionnel. Mais certains chefs d'établissement rencontrés regrettent de ne pouvoir récompenser plus qu'ils ne le font les enseignants les plus méritants. À ce titre, le rapport Pochard (2008) envisageait une rémunération intégrant mieux le mérite, y compris sous un angle collectif. La question des indicateurs de performance, comme les progrès des élèves plus que leur niveau, reste cependant délicate. Par ailleurs, si la note attribuée par le chef d'établissement demeure administrative, un rapprochement avec les inspecteurs pédagogiques se dessine, au travers de ce qu'il est convenu d'appeler le pilotage partagé. Celui-ci renvoie au rôle pédagogique des chefs d'établissement ; il ne s'agit pas d'intervenir sur le plan de la didactique, mais de l'organisation des enseignements et de leur évaluation. La différence est importante, car si des enseignants peuvent attendre du chef qu'il impulse un projet et soude les équipes, ils ne sont pas prêts à accepter que celui-ci régule leurs pratiques dans la classe (Boissinot, 2005). En définitive, un chef d'établissement se positionnant sur le seul terrain du leadership transactionnel risque d'être rapidement à court de ressources.

## **L'apport du leadership transformationnel : l'importance des caractéristiques personnelles**

Le dirigeant peut chercher à se positionner comme leader transformationnel. Sa crédibilité dépend de la façon dont on peut croire en lui et le suivre en confiance. Ceci peut passer par un comportement jugé exemplaire par le groupe, par la compétence, l'honnêteté, une vision partagée de l'avenir de l'organisation et la capacité de motiver les autres en reconnaissant leurs talents (Gabris et al., 2001).

## **L'éthique, un concept flou ?**

Burns (1978) envisage le leadership en liaison avec le bien commun. L'approche transformationnelle est ainsi basée sur l'engagement du leader avec ceux qui le suivent autour de valeurs et de buts partagés, afin de dépasser les conflits pouvant découler des revendications et attentes de chacun. La première étape pour le leader est d'aider les autres à prendre conscience de ces éléments. Puis, la connexion entre les individus peut amener un changement répondant aux aspirations fondamentales de tous et pas seulement du leader. Cette vision éthique au coeur du leadership transformationnel le distingue du versant transactionnel où l'intérêt économique peut suffire à maintenir un lien entre les individus. La perspective visant à construire une communauté n'est pas la seule vision éthique possible, d'autres existent, autour de la capacité à respecter les autres, à se mettre à leur service, à faire preuve de justice, à manifester de l'honnêteté (Northouse, 2007). En pratique, nous privilégierons ici des aspects du leadership tournés vers la construction d'une communauté éducative en mesure de répondre aux difficultés des élèves. En contrepoint, les propos suivants, issus des entretiens, illustrent plutôt le manque d'éthique.

Un inspecteur général : « un chef d'établissement qui dérive, il faut qu'il aille loin pour être sanctionné. (...) Si le chef est habile, il peut être récompensé pour cela ! C'est la carte scolaire, c'est le chef d'établissement qui pique les meilleurs élèves des établissements moins cotés et qui déstabilise ses collègues ».

Un principal, sur d'anciennes pratiques dans son collège : « il a fallu la visite de l'inspecteur général pour mettre fin à ce système. Donc, il y avait les classes paires et les classes impaires. Tous les mauvais élèves étaient dans les classes impaires, tous les bons étaient dans les classes paires ».

Parties prenantes dans les EPLE ayant des objectifs différents, les conflits sont potentiellement courants. Si certains peuvent être ponctuels, avec des parents par exemple, ceux avec les enseignants peuvent s'étaler dans le temps (Barrère, 2006). Gérer les conflits, agir dans l'intérêt général, le chef d'établissement doit répondre à des questions concrètes où l'éthique, ce souci des autres selon l'expression du philosophe Roger-Pol Droit (2009), tient une place. Par exemple, quelle sera l'hétérogénéité des élèves d'une classe, avec quels enseignants ? Quels arbitrages sur le nombre d'élèves par classes afin de conserver des ressources, ou pas, pour d'autres niveaux ? Bien que l'action du chef d'établissement combine l'obéissance aux normes, la recherche d'efficacité et l'éthique, pour cette dernière l'institution peine à fixer un cadre opérationnel (Obin, 2006). Si la notion d'intérêt général (Conseil d'État, 1999) et les

grands principes du Code de l'éducation<sup>10</sup> peuvent être des repères, l'approche éthique du leadership reste fonction du point de vue des acteurs. Une limite importante alors qu'il s'agit d'éviter coercition ou despotisme dans la mise en œuvre du leadership (Northouse, 2007) ; le recrutement, la formation et l'affectation des décideurs peuvent en ce sens être des étapes déterminantes<sup>11</sup>.

### **L'importance de la considération individuelle**

La considération vis-à-vis d'autrui est une clé du leadership transformationnel. Pour le responsable, plusieurs voies sont possibles ; il peut s'agir de permettre aux individus d'accéder à plus de responsabilités, de s'intéresser sincèrement à leurs motivations individuelles, d'encourager le partage d'information (Bass, 1985), de s'assurer de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, de veiller à la satisfaction des individus (Trottier et al, 2008). L'attention à porter aux autres met en relief un paradoxe des EPLE entre le nombre d'instances où se retrouvent la direction, les représentants du personnel, des collectivités, des parents et des élèves et leur réelle efficacité. Une communication mal maîtrisée et des formations non adaptées semblent générer un décalage entre le nombre d'instances, de représentants et le sentiment des parties prenantes de ne pas être écoutées (Pair et al., 1998). Les visites de l'inspection générale au sein des EPLE donnent régulièrement lieu à des recommandations à ce sujet (IGAENR, 2005). Plus radical, le rapport Thélot (2004) préconise une refonte totale, avec la suppression de tous les organes de consultation existants, sauf le conseil d'administration et le conseil pédagogique, complétés par la création d'un conseil de la communauté éducative. Mais les difficultés évoquées sont-elles liées aux structures ou au comportement des uns et des autres ?

Témoignage :

#### **Conseil de la vie lycéenne.**

Un proviseur : « quand j'ai décidé d'ouvrir un bureau pour les élèves, avec un téléphone, Internet, etc... Il n'y en avait pas dans les autres lycées. On m'a dit que j'allais mettre la révolution dans le lycée. Si on regarde tous les mouvements sociaux de lycéens qu'il y a eu ces dernières années, c'est ici qu'il y en a eu le moins. Mais, la maison des lycéens fait partie du truc, le CVL<sup>12</sup> fonctionne, ce n'est pas juste sur le papier. (...) Et on tient compte de leurs remarques, de leurs envies, de leurs avis.

(Auparavant) on ne leur demandait pas de s'exprimer. Si on ne demande pas aux gens, ils ne disent pas ». En entretien, le médiateur de l'Éducation nationale évoque la nécessité de faire vivre les instances de l'établissement pour avoir un climat apaisé. « Parce que les gens sont considérés et que chaque individu est préservé, mais dans un travail collectif. (...) Il y a



une suspicion forte entre l'enseignant et le parent (...) si le parent s'en mêle un petit peu trop, l'enseignant se sent agressé dans sa pédagogie. (...) Il y a trop souvent des parents agressifs et encore trop souvent des enseignants qui ne répondent pas aux parents. Les deux se combinent et c'est le choc ». Le chef d'établissement doit veiller à ce que chaque partie prenante soit considérée avec la même importance, au risque de rompre la communication entre les acteurs de la vie éducative et, finalement, de saper son propre leadership.

### **Le style de leadership**

Si le leadership transformationnel peut être directif ou participatif, le débat sur les avantages de l'un ou l'autre style subsiste, dans les établissements scolaires comme ailleurs. Pour Somech et al. (2006), les avocats du style participatif mettent l'accent sur la combinaison des connaissances ou la motivation, les défenseurs du style directif soutenant qu'il permet aussi l'échange d'informations, la fixation de buts élevés stimulant de plus les acteurs. Dans l'encadré ci-après, un inspecteur général (1) expose sa vision du style directif, puis les propos d'un principal (2) illustrent la construction d'un processus participatif.

### **Conseiller principal d'éducation.**

Le chef d'établissement) « ne va pas afficher des interrogations, mais des certitudes. C'est-à-dire qu'il ne va pas se contenter de mettre les chiffres en face du regard de ses chers collègues professeurs en disant : « que pensez-vous de cela ? ».

Il va dire : « (...) j'analyse ces chiffres de cette manière-là » (...) « je vous propose de faire ceci », c'est-à-dire qu'il indique le chemin (...) « J'ai une expérience, voilà ce que j'ai fait dans mon précédent établissement, je vous propose un an d'expérimentation (...) et au bout d'un an, je suis d'accord, je vous écouterai, on regardera ce qu'on fera. Mais tout d'abord, rentrons dans l'action ».

. « J'ai posé le diagnostic. Après, on a essayé de constituer des groupes de travail, avec réunions, bilans, comptes rendus. (...) Pour chaque groupe, j'avais identifié une personne qui était censée restituer. (...) la conseillère d'orientation (...) pilotait un groupe, le CPE13 en pilotait un, un prof a piloté un groupe. Après, on a fédéré tout ça. Et les parents d'élèves : il y en avait un dans chaque groupe. (... Associer les élèves ?) Cela me paraît très compliqué dans un collège. Ce sont des gamins. Ou alors, sur des choses très précises concernant la vie scolaire. (...). Par contre, j'ai rencontré des collègues qui sont en lycée et qui ont fait intervenir des élèves pour une partie de l'auto-évaluation ». Le principal (2) construit des équipes hétérogènes, sur la base des fonctions exercées par les membres ou de leur place dans la communauté

éducative. Dans ce cadre, il existe un potentiel pour la réflexion et le style participatif est adapté. Si l'équipe est homogène, les ressemblances réduisent la capacité du groupe à la réflexion ; le supérieur peut être plus directif, afin d'encourager critiques et débats (Somech, 2006). À d'autres moments de l'entretien, ce principal montre qu'il sait aussi être directif. Dans ce cas, l'interlocuteur (1) laisse entendre comment, pour assurer sa crédibilité, un chef d'établissement peut s'appuyer sur son expérience. Il peut aussi se référer à des sources institutionnelles de pouvoir, normes nationales, textes obligatoires, habitudes issues de leur interprétation. Ces normes donnent des bases stables pouvant paradoxalement servir le leadership, pourtant tourné vers le changement. Ainsi, la planification de réunions entre enseignants peut être favorable à l'innovation (Spillane et al., 2008). Enfin, la logique de type objectif-résultat, inscrite dans le cadre de l'évaluation des chefs d'établissement et pilotée par le rectorat (MEN, 2002) est un autre moyen d'imposer une décision.

La motivation extrinsèque est liée à un comportement destiné à éviter une chose ou dans l'espoir d' (...)

Un chef d'établissement doit sans doute favoriser les initiatives locales. Nous avons constaté qu'il existe dans les lycées et collèges une profusion d'actions, touchant localement un nombre variable d'élèves et de parties prenantes, de manière plus ou moins coordonnée autour de projets d'établissement dont la précision et l'ambition varient. La motivation des acteurs est ici un point clé et le leadership transformationnel apporte des leviers d'action, en particulier par l'utilisation de structures participatives s'appuyant sur la motivation intrinsèque<sup>14</sup> des acteurs (Paarlberg et al., 2010). Ceci semble d'autant plus justifié en raison des limites évoquées de l'approche transactionnelle dans les établissements scolaires.

### **Leadership et processus organisationnels**

En complément des facteurs personnels précédents, le chef d'établissement peut s'appuyer sur des processus collectifs et les structures afin de générer des changements organisationnels favorables aux élèves.

L'incidence interne des réseaux et partenariats Il peut être nécessaire de rechercher des ressources hors de l'organisation. C'est l'une des facettes du leadership d'une équipe de travail ; développer réseaux et alliances, représenter l'équipe, négocier, faire circuler l'information sont des tâches que le leader doit maîtriser (Kogler Hill, 2007). Ces relations interorganisationnelles permettent aussi de renforcer son pouvoir ou de le légitimer en se rapprochant d'organisations symboliques (Galaskiewicz, 1985). Dans le milieu éducatif,

réseaux d'organisations publiques ou actions conjointes avec des acteurs privés sont souvent désignés par le vocable partenariats. Au MEN, citons

[1989]) des établissements en partie différenciés, l'IGEN (2001) considère toutefois que les textes relatifs à l'EPL ont une conception restrictive de son autonomie, la subordonnant aux directives du ministère et du rectorat ou aux orientations de la collectivité de rattachement. « L'autonomie des établissements ne résiste guère aux tendances profondes du système à la centralisation et à l'uniformisation, sauf à développer une très forte volonté tant des autorités politiques et académiques que des établissements eux-mêmes » (p. 7) ; et un principal nous confie : « on est autonome, mais avec une laisse très courte ». Une situation identique existe en Angleterre, où la promotion du leadership transformationnel contraste avec les prescriptions réelles du gouvernement et son contrôle (Currie et al., 2007).

En interne, proviseurs et principaux ressentent des difficultés face au développement de leur rôle pédagogique (IGEN-IGAENR, 2008). Le leadership d'un chef d'établissement vise généralement la coopération entre enseignants, le changement pédagogique et l'évaluation des actions menées. Une démarche pas toujours bien acceptée en France, où elle est perçue comme une menace pesant sur l'autonomie individuelle, en particulier sur celle des enseignants (Normand, 2010). Le leadership des équipes de travail est donc délicat dans ce contexte. Les enseignants peuvent, en effet, être perçus comme des street-level bureaucrates (Lipsky, 1980), des fonctionnaires disposant d'une certaine liberté d'action dans la délivrance du service public. Cependant, la recherche sur le leadership des équipes de travail montre que les membres de groupes peu structurés peuvent souhaiter la présence d'un leader, clarifiant l'organisation et permettant de réaliser le travail comme il doit l'être (Bass, 2008). Ainsi, des enseignants peuvent attendre du chef d'établissement qu'il impulse un élan dans l'organisation et soit capable de les soutenir face à la complexité de leur tâche (Zanten, 2001).

Le leadership transformationnel peut alors être une réponse, néanmoins ses composantes, charisme, motivation, stimulation intellectuelle et considération pour autrui, ont des contours flous et une mesure incertaine. Cette approche tend, de plus, à transformer le leader en héros, guidant le groupe en s'appuyant sur une vision, peut-être discutable, de l'avenir (Northouse, 2007). Si l'EPL est une bureaucratie professionnelle, alors il est également possible de mettre l'accent sur les compétences professionnelles des enseignants, ce qu'ils sont susceptibles d'apprécier. Par ailleurs, une approche contingente semble souhaitable dans un contexte scolaire socialement déshérité, à condition pour le chef d'établissement de savoir manier un large répertoire de compétences (Currie et al., 2007).

## **L'effet chef d'établissement : quelle portée ?**

Pour des exemples concrets : Chapon (2009), Vincent (2009), Forestier (2007), Dupuis (2006), La voi (...)

Si les contraintes sur leur latitude décisionnelle n'empêchent pas certains responsables de construire des politiques d'établissement remarquées<sup>18</sup> et s'ils peuvent influencer sur la motivation des enseignants (Leithwood et al., 2008), l'impact des chefs d'établissement sur les élèves est discuté. Mais préalablement, peut-on envisager l'effet dirigeant dans le secteur public, celui-ci étant plutôt étudié dans le secteur privé ? La proximité des fonctions entre responsables du privé et du public est acceptée (Desmarais et al., 2008), le transfert semble donc possible, au risque de transférer aussi les difficultés de la mesure de l'effet dirigeant.

Ainsi Currie et al. (2007) expriment un optimisme prudent sur la relation entre leadership et perfo (...)

Ainsi, des membres de l'IGAENR (2005) estiment que l'organisation d'un EPLE peut influencer sur la performance des élèves et l'effet chef d'établissement est revendiqué par des membres de la profession, en France (Picquetot, 2001), comme en Angleterre (Currie et al., 2007). Lors de nos entretiens, un recteur d'académie et un inspecteur général expriment clairement l'importance à leurs yeux de cet effet. Pourtant, la recherche académique estime l'effet établissement plutôt modeste et l'effet chef d'établissement encore plus difficile à cerner, du moins en France (Barrère, 2006). Il pourrait en être différemment au Royaume-Uni ou aux États-Unis, où le style de direction mêlant respect d'objectifs, évaluation, participation, est mieux accepté comme variable clé des établissements performants (Meuret, 2003). Mais, même dans ce cadre, la difficulté de la mesure maintient la littérature dans le flou<sup>19</sup>. Pour réduire l'incertitude, il est proposé d'évaluer l'impact du chef d'établissement, non pas uniquement au travers des résultats des élèves mais, en tenant compte de toutes leurs connaissances, compétences et de leur développement (Barker, 2007). De plus, selon le contexte, le chef d'établissement voit son rôle varier : former des élites, comme dans certains lycées où la part d'élèves en classes préparatoires est forte, ou lutter contre les déterminismes sociaux dans des établissements plus modestes, mais aussi importants pour la démocratisation de l'enseignement ; la question de la performance s'apprécie alors de manière relative. Finalement, la réussite d'un élève passant par la combinaison de variables familiales, scolaires, comme l'effet classe, l'effet enseignant, mais aussi « le climat de l'établissement », la recherche laisse « ouverte la question de la place des politiques menées par la direction » (Felouzis et al., 2007). Les désaccords autour de la mesure de l'effet chef d'établissement peuvent être perçus comme une incitation à la

recherche sur leur leadership plutôt qu'un obstacle. L'approche transformationnelle, qui trouve un écho important dans la littérature, peut servir un chef d'établi

## **1.2- justification du choix du thème**

En effet, le leadership et la réussite en est milieu scolaire ont une corrélation importante dans la réussite aux examens des élèves d'un établissement scolaire. Il s'agit d'un problème d'ordre mondial qui existe dans tous les pays de la planète terre, un choix qui est celui d'épiloguer dessus renvoie tout simplement à sensibiliser les dirigeants des établissements scolaires sur l'importance d'un leadership adéquat à fin d'aboutir à des meilleures taux de réussite scolaires ; il est donc important de connaître la façon dont les leaders maintiennent les conditions favorables à la réussite scolaire au sein des établissements. Il faut noter que l'Afrique subsaharienne en général et le Cameroun en particulier font face à ce phénomène qui devient pressant au fil des années, il faudrait que l'on comprenne que le leadership influence les performances scolaires, et l'on sait que l'avenir d'un peuple dépend de son système éducatif la jeunesse étant l'acteur principal d'un quelconque développement.

Le choix de notre sujet n'est pas anodin, car il a été adopté dans le sillage de la compréhension, de la résolution d'un fléau qui est mondial à savoir leadership qui influe dans les performances scolaires dans les établissements. Nous l'avons donc choisi pour apporter notre contribution à l'édifice dans la résolution des différents déterminants qui impactent les performances scolaires.

## **2- faits observés**

Il s'est révélé que 80% des écoles performantes ont des directeurs très efficaces dans leur mode de gestion. Cette efficacité du directeur ou proviseur se définit par rapport à ses tâches pédagogiques, administratives, et relationnelles envers son personnel de l'établissement. Ayant effectué un stage pratique au Lycée Classique et Moderne d'Ebolowa, nous avons fait l'observation sur le taux de réussite aux examens officiels des trois dernières années. Il n'est pas stable, varie chaque année et dépend de l'examen ; c'est ainsi que nous avons pu obtenir les résultats suivants : en 2018 au BEPC nous avons 92,71%, au probatoire, 64,63%, au baccalauréat, 61,78%, pour le compte de l'année 2019 avons comme taux de réussite, BEPC, 91,15%, au probatoire 58,62% et au baccalauréat 69,92%. Pour l'année 2020 nous aurons au BEPC, 80,61%, au probatoire 38,29%, et au baccalauréat 53,80%, d'où le tableau ci-après.

Sessions	BEPC	Probatoire	Baccalauréat
2018	92,71%	64,63%	61,78%
2019	91,15%	58,62%	69,92
2020	80,61%	38,29%	53,80%

Un bon leadership des établissements scolaires est très important pour son fonctionnement c'est de là que peut découler la bonne performance ayant des significations majeures à savoir :

- Les résultats de l'action : à ce niveau la performance correspond alors à un résultat mesuré par les indicateurs et se situent par rapport à un référent qui peut-être endogène ou exogène.
- Le succès : ici la performance renvoie à un résultat positif, et aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteintes, c'est-à-dire un processus.
- La capacité : à ce niveau la performance renvoie au potentiel.

### **3- constat**

Grace au tableau ci-dessus détaillé dans les faits observés, l'étude fait le constat selon lequel le taux de réussite aux examens officiels est plus élevé au BEPC et au baccalauréat au Lycée Classique et Moderne d'Ebolowa.

Quant au probatoire, on constate que le taux de réussite est quasi faible.

### **4-conjecture théorique.**

Cette partie présente de manière sommaire la théorie que l'on veut utiliser pour ressortir le lien avec le thème. Ici nous pouvons évoquer la théorie de l'adaptation au travail ou la correspondance personne-environnement qui a été élaborée à partir du milieu des années 1960. Elle a pour principaux promoteurs Dawis et Lofquist (1984). Elle vise d'abord à rendre compte de l'adaptation des individus au travail ; celle-ci étant vue principalement sous l'angle de la stabilité, mais son champ d'application est en fait beaucoup plus large, concerne l'ensemble des conduites et comportement des personnes des structures.

## **5- questions de la recherche**

Afin de comprendre réellement notre sujet il est important de se poser les questions qui accompagnent la recherche.

### **5.1- question principale**

Le taux de réussite aux examens officiels est-il influencé par le type leadership?

### **5.2- questions spécifiques**

- Le leadership démocratique peut-il favoriser le taux de réussite aux examens officiels
- Le leadership autocratique peut-il contribuer au taux de réussite aux examens officiels ?
- Le leadership du laisser-faire peut-il participer au taux de réussite dans les examens officiels ?

## **6- objectifs**

L'objectif d'une étude peut-être défini comme le but visé par cette dernière. Dans le présent cas nous avons pu répertorier quatre (04) objectifs à savoir un objectif principal et trois objectifs spécifiques.

### **6.1- objectif principal**

Il désigne la visée principale d'une recherche c'est-à-dire la raison principale qui nous pousse à faire cette étude.

- Montrer l'importance du type de leadership sur le taux de réussite aux examens officiels.

### **6.2- objectifs spécifiques**

Ce sont des buts secondaires de notre recherche

- Inclure le leadership démocratique dans le système éducatif pour contribuer au taux de réussite aux examens officiels.
- Présenter les avantages du leadership autocratique pour le taux de réussite aux examens officiels.
- Mettre le leadership du laisser-faire en avant à fin qu'il contribue au taux de réussite aux examens officiels.

## **7- intérêt de l'étude**

L'école a pour mission principale de former des individus qui pourront développer plus tard un pays, la jeunesse est l'avenir de tout peuple. Les établissements scolaires ont la lourde charge de transformer les consciences pour leur permettre d'assurer le rôle de responsable dans le développement de tous les domaines du pays. L'analyse du lien entre le leadership d'un établissement et les performances scolaires de ses élèves en termes de promotion dans le même établissement, vise à l'enrichissement des solutions aux problèmes de l'éducation. En plus l'intérêt de notre étude relève de sa portée pour la société en général et pour la communauté éducative en particulier c'est ainsi que nous avons dissocié ces intérêts dans l'ordre qui suit.

### **7.1- Intérêt social**

A travers cette étude, nous comptons apporter plus d'éclaircissements sur le sujet permettant de réduire autant que possible les inégalités de chances devant l'école, d'attirer l'attention de la société sur les enjeux auxquels font face les élèves dans un établissement scolaire pour pouvoir réussir, d'informer les autorités compétentes quant aux variables clefs pour une amélioration du cadre scolaire.

### **7.2- Intérêt scientifique**

Ce travail entre dans le cadre de la recherche scientifique et représente ainsi notre modeste contribution dans le monde de la science.

### **7.3-Intéret professionnel**

L'intérêt professionnel de cette étude réside dans la proposition des voies permettant d'améliorer les performances scolaires des élèves, de connaître comment gérer une école pour booster la réussite scolaire. Pour les conseillers d'orientation et les enseignants, cette étude leur permettra de mettre sur pieds des techniques de suivi, d'encadrement d'apprentissage qui pourra accroître plus tard la réussite scolaire.

## **8- Délimitation de l'étude.**

Notre recherche fait objet d'une triple délimitation : la délimitation thématique, la délimitation temporelle et la délimitation géographique.



### **8.1-Delimitation thématique**

Ici il est question de circonscrire notre travail scientifique, de préciser son champ d'analyse. Ceci nous conduit à dire qu'il s'agit d'analyser l'influence du leadership sur les résultats scolaires des élèves dans leur établissement respectif.

Au regard de cette préoccupation, il en ressort que ce travail de recherche s'inscrit dans le domaine de la sociologie de l'éducation et des sciences de l'éducation.

### **8.2-Delimitation temporelle.**

Notre recherche n'a pas pour but de s'intéresser à toute l'histoire des réussites scolaires des élèves de l'enseignement secondaire général. Elle va s'étendre de la période janvier 2021 à Mai 2021.

### **8.3- Délimitation géographique**

Sur le plan géographique, l'étude de l'impact du leadership sur les performances scolaires a été effectuée dans le chef- lieu de la région du Sud Ebolowa, au Département de la Mvila notamment au lycée classique et moderne d'Ebolowa.

## CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE ET

### INSERTION DE LA THEORIE

Cette section présente la définition des concepts clés, les travaux empiriques sur la thématique, l'insertion de la théorique ; les différentes hypothèses et le tableau synoptique.

#### 1- Définitions des concepts clés.

##### a)-Leadership

Le leadership vient de l'anglais *leader*, le meneur et non le chef, désigné par ses pairs d'un parti politique en Grande Bretagne, et du suffixe *ship*. D'une manière générale ce terme peut-être défini sur plusieurs approches. En tant que leadership démocratique ou participatif, il est perçu comme un style de leadership dans lequel les membres du groupe participent sur un pied d'égalité au processus de prise de décision. Chacun a le droit d'exprimer son opinion, les groupes ont des représentants pour mener à bien la réflexion de la majorité sur la question sur table ; il encourage l'implication, l'engagement et la participation des membres, dans ce type de leadership le pouvoir ne repose pas uniquement sur un groupe de personnes unique ou sélectionné, il « est » le « peuple » les membres et les dirigeants échangent des idées, discutent des processus et encouragent les idées de chacun à se faire entendre.

Si l'on prend une autre approche définitionnelle du leadership entant qu'autocratique, il est perçu comme un style de leadership qui consiste en un contrôle total du patron sur les décisions, ayant peu ou pas d'opinion de tiers. En d'autres termes, toute la procédure de définition des taches et autres questions administratives concernent la dépendance à l'égard d'une seule personne.

Le « laisser-faire » est un style de leadership qui donne aux membres d'un groupe une grande indépendance. Dans une organisation, le style laissez-faire est parfois décrit comme un style de leadership en « main libre » car le leader délègue des taches à ses subordonnés tout en offrant peu ou pas de direction à suivre. Des experts extérieurs, tels que les spécialistes du personnel ou des consultants peuvent être utilisés. Cela offre un degré d'autonomie tout en permettant, en même temps l'orientation et le soutien selon la demande. Le principal avantage du leadership du laisser-faire est de conduire à une grande satisfaction dans l'emploi, sur le plan individuel et à l'augmentation de la productivité pour le groupe.

## **b)- Taux de réussite aux examens officiels**

### **- Taux de réussite :**

Selon l'encyclopédie française, il désigne le nombre d'admis sur les listes principale et /ou complémentaire, au nombre de candidats présentés .On considère comme présenté un candidat qui a participé au moins à une épreuve, ce taux de réussite s'exprime en pourcentage le plus souvent. Il apparait comme la conséquence immédiate de la qualité de l'éducation. Autrement dit, la qualité d'un système éducatif se mesure à partir du taux de réussite aux examens.

### **-Examens :**

Selon le dictionnaire Larousse dans un premier temps l'examen, peut-être défini comme l'action de considérer attentivement avec réflexion un objet. C'est une observation analytique limitée dans l'espace et dans le temps, cependant l'on s'attardera sur la définition qui va dans le même sens que l'école, ainsi l'examen est perçu comme une évaluation orale ou écrite. Dans le cadre d'une évaluation certificative, la réussite à un examen peut-être consignée par un diplôme ; synonymes de test, contrôle, épreuve, devoir sur tables.

### **- Examens officiels :**

Ils peuvent être définis comme des épreuves ou série d'épreuves que subissent des candidats en fin d'année scolaire en vue de vérifier leur degré d'instruction ou d'apprécier leurs aptitudes, ces examens sont organisés par les politiques éducatives adoptées par le gouvernement.

## **2- Revue de la littérature**

Cette partie présente les travaux entrepris par différents auteurs qui parlent de la thématique

Avec différentes opinions, elle nous permet de faire un recensement des auteurs qui se sont interrogés sur des questions semblables à celles que nous nous sommes posés.

### **2.1- Travaux empiriques sur le leadership**

La science n'étant pas quelque chose qui vient de l'extraordinaire, il y a une multitude d'auteurs qui se sont penché sur la question du leadership qui est un fait des sociétés, et pour prouver la véracité de cette étude, nous allons nous appuyer sur certains ouvrages :

**DULUC** (2003) dans son livre « **Leadership et confiance** » développe le capital humain pour les organisations permanentes. Selon lui, les entreprises sont de plus en plus

conscientes de l'importance du capital intellectuel et humain. La coopération entre acteurs au sein d'équipes pluridisciplinaires, transversales ou en mode projet est devenue centrale. Dans ce contexte où l'humain est le pivot de l'évolution des organisations, le leadership et la confiance sont deux vecteurs qui permettent de développer le capital humain.

La confiance est au cœur des enjeux personnels et organisationnels. Elle repose sur des fondements rationnels et émotionnels, sur des échanges contractuels et affectifs.

Le leader est pleinement concerné par ces aspects. Pour devenir un leader, la clé est de se connaître soi-même, d'être conscient de ses forces, de ses forces, de ses faiblesses et de comprendre les autres. Le développement du leadership est un processus de développement de soi.

Il continue en disant que l'enjeu du leadership et la confiance ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir-faire managériaux relationnels. Bien sûr, il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité d'entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence. Mais cela ne se résume pas à une vision bien communiquée, il y a encore un autre plus. Il consiste à bien comprendre les hommes, leurs motivations profondes et à tisser avec eux des relations humaines plus riches. Cette évolution suppose des leaders capables de s'affirmer pleinement.

Dans le même sillage, **CARNEGIE** (1993) dans son livre « **Comment trouver le leader en vous** », montre dans son approche que les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre, particulièrement dans les affaires. Pour cet auteur, la réussite d'une organisation est due à 15% aux compétences techniques et à 80% aux compétences humaines, à la personnalité et aux qualités du leader.

**HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN** (1992) dans « **Management des organisations** », cet ouvrage montre que la qualité du leadership, a toujours et sera probablement toujours un élément important pour les organisations.

Le leadership est le processus qui consiste à donner une vision des choses à autrui et à pouvoir traduire cette vision dans la réalité et l'y maintenir. Les façons dont les leaders tentent d'influencer les autres dépendent en partie du pouvoir dont ils disposent et de leur talent. Les leaders peuvent s'appuyer sur cinq modes de pouvoirs correspondant à autant de sources : leur légitimité, leur droit de récompenser, le droit de contraindre, le respect qui leur est dû et la compétence dont ils font preuve.

Les outils de leader, ce qui aide les dirigeants à devenir plus efficace c'est leurs capacités de voir plus loin, la détention du pouvoir, la maîtrise de la communication et la compréhension qu'ils manifestent envers ceux qui travaillent avec eux.

Ils ont expliqué trois méthodes pour définir les leaders :

- Méthode de trait de caractère met l'accent sur les qualités personnelles des leaders et attribue la réussite d'un dirigeant à ses qualifications, talents et les caractéristiques personnelles, toutes fois cette méthode est incapable de signifier pourquoi certaines personnes échouent et d'autres réussissent dans leurs rôles de direction.
- Méthode du comportement d'un leader : les capacités d'initiation de celui-ci et la considération dont il fait montre envers ses collaborateurs et sur la manière dont il influence la prestation fournie par son personnel, toutefois beaucoup d'études indiquent qu'il convient de prendre également en compte la situation dans laquelle le leader agit.

**ARMAN DAYAN (2004), Manuel de gestion, volume 1, deuxième partie, chapitre : les phénomènes du pouvoir.**

Pour cet auteur les jeux du pouvoir sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. Ce sont eux en effet, qui assurent le respect des mécanismes de coordination et le suivi quotidien des méthodes de spécialisation des tâches. Sans l'ascendance de certains niveaux hiérarchiques ou certaines fonctions, sans légitimité de l'autorité du sommet stratégique ou de l'autorité du sommet stratégique des différents managers, aucune organisation ne peut correctement remplir sa tâche.

Pour autant, les phénomènes de pouvoir perturbent également le fonctionnement normal de l'organisation, et font qu'elle ne comporte généralement pas comme ses concepteurs l'avaient prévu. Il est naturel que certains individus ou certains groupes cherchent à s'opposer aux autorités

Officiellement en place, voire tentent de dominer tout ou partie de l'organisation, au détriment des mécanismes de spécialisation et de coordination sensés réguler les comportements.

Ce double rôle du pouvoir, à la fois moteur et perturbateur, en fait l'un des aspects les plus fondamentaux du management.

Là réside d'ailleurs la différence profonde entre le manager et le joueur d'échecs aux échecs, les pièces n'ont pas la volonté de constater les décisions du joueur, voir l'ambition de prendre sa place.

C'est une des raisons pour lesquelles il n suffit pas d'être un excellent technicien pour faire un bon management. Il convient également d'exceller dans l'art difficile de la politique du leadership.

**Manfred KETS de Vries « les mystères du leadership » Monde édition 2002**

Ils découvrent un paradoxe dans la littérature sur le leadership, d'un côté un grand nombre d'ouvrages révèlent un cynisme grandissant à l'égard de la vie dans la structure, ils offrent des conseils éclairés pour survivre dans la jungle des organisations. De l'autre côté on remarque la réaction opposée, ils tentent de trouver un sens dans un monde de plus en plus déroutant.

**SAMPLE (2005)** dans « **Devenez un grand leader** » éditions d'organisation, 2005 c'est un ouvrage unique, d'une rare sincérité, d'une lucidité implacable et d'une grande valeur morale. Les idées et les enseignements qu'il propose sont davantage destinés à soulever des questions difficiles qu'à offrir des réponses simples.

Et à une époque où beaucoup aimeraient croire que les bonnes intentions suffisent pour réussir. Il rappelle que le véritable leadership est une vocation exigeante pour laquelle les futurs leaders doivent mobiliser ce qu'ils ont de meilleur et de plus fort en eux.

Pour cet écrivain, un grand leader est d'abord un esprit ouvert, indépendant. C'est ensuite une personne qui sait aborder les problèmes de face et ne recule pas devant la difficulté ni devant la tâche ingrate. C'est enfin quelqu'un qui se donne une ligne de conduite avec ses collaborateurs

Il dit le vrai leader sait que c'est à lui d'y répondre, de savoir ce qu'il doit faire sur le plan pratique et moral. Pour lui, il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins un bon leader. Mais il donne quinze principes qui aident à affranchir du conformisme ambiant et avoir le courage d'expérimenter de nouvelles voies.

**AMAR (2000) « Pouvoir et leadership le sens retrouvé du travail » Edition Village mondial, Paris, 2000.**

Cette consultante internationale démontre dans son ouvrage que le travail, entre servitude et capacité de transformer le monde, est une préoccupation majeure de notre époque.

Dans quelle direction la nouvelle économie, celle des réseaux et des technologies nous entraîne-t-elle ? Comment la rente humaine et non pas aliénante ?

Pour elle il y a un leadership possible : celui de l'homme verticalisé, celui qui met autrui et lui-même sur une voie d'accomplissement. Le leader a une responsabilité civilisatrice.

Cette femme interpelle les dirigeants, tout en disant qu'il n'y a plus de places dans le monde actuel pour les pharaons, ils se trompent d'époque. Selon AMAR, gérer les hommes selon la structure pharaonique est un anachronisme par rapport aux évolutions technologiques et aux besoins de proactivité.

Elle poursuit en disant que le manager sera payé pour être. Ni privé, ni cloné, ni administrateur, ni gestionnaire de boîte d'outils. Celui qui sera recherché dans un monde en réseau, c'est l'homme, avec ses qualités morales, psychologiques et psychiques, avec sa puissance intérieure.

**GORDON(2005), dans son livre « Leaders efficaces : l'efficacité par la collaboration » Les Editions de l'homme, 2005**

Dans le premier chapitre intitulé « Que font les leaders efficaces ? » GORDON insiste sur la différenciation entre besoins du leader et de l'entreprise et ceux des membres de son équipe puis il constate que son défi principal réside dans la satisfaction de ces ordres de besoins. Les leaders efficaces sont à la fois des spécialistes des relations humaines, qui savent satisfaire les besoins de leurs collaborateurs et des spécialistes de la productivité, qui savent satisfaire les besoins de l'entreprise.

## **2.2- Travaux empirique sur le taux de réussite aux examens officiels**

On ne saurait parler du taux de réussite aux examens officiels dans les écoles sans toutefois invoquer les performances des apprenants. Plusieurs auteurs ont mené des investigations à propos pour montrer les différents facteurs tels que les théories explicatives, qui sont à l'origine des performances scolaires, et qui impactent le taux de réussite aux examens officiels.

### **2.2.1 – Quelques théories explicatives**

Selon Tsafak (2004), une théorie explicative est l'ensemble de concepts, de propositions, de modèles articulés entre eux ayant pour but d'expliquer un phénomène. Dans le cadre de notre recherche nous avons choisi quelques théories dans le souci de comprendre les explications et travaux entrepris par les différents auteurs pour cerner le sujet de recherche à travers une revue de la littérature.

- **L'origine sociale des élèves.**

Cette théorie de l'origine sociale explique la performance scolaire des élèves par l'ensemble des bagages culturels qu'ils ont accumulés au cours de leur évolution dans leurs groupes sociaux de référence et qui ont un impact sur le taux de réussite, les résultats scolaires. Cette théorie est l'œuvre des sociologues français Bourdieu et Passeron (1970), ces derniers ont cherché à expliquer le fonctionnement de l'école dans le contexte du capitalisme. Ces auteurs ont montré que l'école a été utilisée comme un instrument de reproduction de l'ordre social établi. Ces travaux sur l'origine des élèves explique que le mécanisme de sélection, les méthodes d'apprentissage appliquées dans les écoles ont été mises en place justement pour favoriser les apprenants issus des milieux aisés. Par conséquent, la performance scolaire est un résultat planifié en fonction du choix du mode de fonctionnement de la société. Une catégorie est destinée à devenir des chefs d'entreprises, une autre des manœuvres, artisans, ouvriers agricoles, etc. (Bourdieu et Passeron, 1970 ; Baudelot et Establet, 1971 ; 1979). Le système pédagogique profite plus aux élèves issus des familles économiquement plus aisées grâce à leur dotation culturelle initialement plus importante que ceux des issus des familles défavorisées.

- **L'effet-établissement**

Les travaux effectués ici par les chercheurs anglo-saxons (Beck et Murphy, 1998) expliquent la performance scolaire en fonction du type d'établissement fréquenté Ils ont essayé d'identifier les spécificités des établissements performants. Grisay (2006) a démontré que dans les établissements performants, les enseignants privilégient les éléments fondamentaux. Ils définissent et poursuivent des objectifs clairs avec les élèves. Les cours sont bien planifiés et structurés. Les évaluations sont fréquentes et permettent de réguler l'enseignement, ce qui donne une bonne réputation à l'établissement pour faire face à la concurrence des autres écoles et aux pressions des parents.

Ils expliquent que l'orientation est faite dès l'école primaire. Cette vision a longtemps été considérée comme incontestable. Cependant selon Duru Bellat (2003), dans les systèmes scolaires de la Finlande et la Corée du Sud, par exemple, un enfant issu des milieux populaires a, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances de réussir ses études que les enfants défavorisés dans des pays comme l'Allemagne, la France ou l'Angleterre. Selon l'auteur, les élèves les plus défavorisés de certains pays réalisent des performances plus élevées que les élèves les plus favorisés dans d'autres pays. En isolant les autres facteurs explicatifs, sur « l'effet-établissement » on se rend compte que la différence de performance entre les écoles s'explique par un ensemble de variables caractéristiques propres. C'est ainsi que les aspects



hiérarchiques, physiques, pédagogique et managériaux sont déterminants (Meuret, 2000). Ces facteurs forment un environnement interne favorable à un système d'apprentissage qui puisse garantir la performance de l'école. Chaque établissement a une histoire, une clientèle, des infrastructures, des ressources pédagogiques et un type de management qui constituent son environnement interne. Il suffit d'avoir une différence dans l'un de ses éléments pour que la performance diffère aussi d'une école à l'autre.

Beck et Murphy (1998) soulignent également que dans les écoles performantes les résultats des élèves font l'objet d'analyse et sont utilisés pour décider des améliorations à apporter à l'enseignement dispensé. Une politique de formation continue est ramenée au sein de l'école, les contacts avec les parents d'élèves et leur implication dans le fonctionnement de l'école sont encouragés. Par ailleurs, Fombrun et al. (1984) présente l'environnement de l'école comme un élément agissant sur sa performance. La composition de l'environnement de l'école permet d'identifier toutes les ressources internes et externes pouvant influencer le système de prise de décisions mis en place. En tant qu'organisation qui a une culture propre, l'école cherche à véhiculer son système de valeurs en fonction de sa clientèle ; sa localisation géographique et son secteur d'appartenance. Ces éléments de base permettent d'identifier les facteurs environnementaux qui procurent une certaine réputation qu'on peut considérer comme une sorte de « capital marque » pour l'école. Dès lors, on est en mesure d'établir le type de rapport que l'école entretient avec son milieu en vue de définir des objectifs plus réalistes et plus harmonieux tout en gardant les missions fondamentales que lui confie la société. De même que toutes les actions entreprises dans l'école auront un effet sur la communauté environnante, l'école est également influencée par ce qui se passe dans la communauté. François et Poupeau (2008) ont montré également que l'école est influencée par son environnement du point de vue de la composition du public et de sa localisation spatiale. Elle subit l'influence de ses environnements politique, social, culturel, économique et technologique. C'est surtout les aspects liés à la localisation géographique et les aspects socioculturels qui portent ces auteurs à classer les écoles en deux grandes catégories : les écoles dites favorisées et celles dites défavorisées. Une école située dans la zone habitée par les familles économiquement et culturellement aisées a plus de chance de recevoir un public aisé et atteint un niveau de performance plus élevé. Au contraire, une école qui se situe dans une zone défavorisée a plus de chance d'accueillir un public défavorisé et va donc accuser un faible niveau de performance. Du point de vue théorique, les performances des élèves varient d'un enseignant à l'autre ou d'un groupe d'enseignants à l'autre. Ces différences de performance semblent s'expliquer par la différence des niveaux de la qualification de l'enseignant, la méthode pédagogique appliquée

et ses expériences. La qualification de l'enseignant réfère à sa formation académique tant au niveau disciplinaire qu'au niveau pédagogique.

### **L'effet-maitre**

En revanche, les chercheurs s'aperçoivent que les enseignants les plus efficaces sont ceux qui ont reçu une formation de qualité adéquate et qui ont une certaine expérience. Ils sont munis de matériels didactiques. Ils préparent leurs cours et planifient les apprentissages en fonction du temps qui leur a été imparti. Ils organisent des travaux individuels, des discussions en classe, des travaux groupe, des séances de question /réponses, fournissent des explications, et accordent un encadrement spécial aux élèves présentant des difficultés d'apprentissage (Rajohnson, 2006 ; Duru-Bellat, 2003, Robin, 2009). Les enseignants efficaces donnent régulièrement des devoirs de maisons aux élèves qu'ils corrigent en classe. Ils organisent de petites évaluations formatives de manière périodique afin de pouvoir ajuster les apprentissages. Les enseignants efficaces ne croient pas que les garçons sont plus doués pour les disciplines scientifiques ni les filles pour les matières littéraires. S'il est révélé que dans de nombreux systèmes éducatifs, les garçons excellent mieux en mathématiques que les filles, c'est souvent parce que les maitres exposent davantage les garçons aux notions exigeant des réponses conceptuelles plutôt que des restitutions de savoirs souvent exigées des filles. Les garçons sont plus souvent félicités pour leurs performances et réprimandés pour leur comportement, alors que les filles sont le plus souvent félicitées pour la qualité de la présentation de leurs écrits ou leur comportement. Cette différenciation pédagogique crée la confiance En outre, il a été démontré que les maitres performants sont ceux qui valorisent leurs élèves par la parole, des sourires et des regards. Ils sont patients avec les élèves qui ne comprennent pas et ils ne les qualifient pas de « mauvais ». Les enseignants efficaces ont une meilleure pratique pédagogique et un niveau d'attente plus élevé vis-à-vis des élèves, ce qui influe positivement sur les résultats (Lautier, 2008). Chez les garçons et réduit celle des filles qui acceptent au départ qu'elles ne peuvent pas réussir au même titre que les garçons (Bressoux, 2006 ; Robin, 2009

En effet, Bressoux (2006) fait une classification des enseignants efficaces et peu efficaces. Selon l'auteur, les enseignants peu efficaces, négligent les élèves faibles et ces derniers sont souvent l'objet de critique. Au lieu d'aider les élèves en difficulté d'apprentissage, les enseignants peu efficaces préfèrent diminuer le contenu du programme et s'en tenir uniquement aux éléments simples. Ils n'incitent pas ces catégories d'élèves aux exercices de réflexion. Bressoux (2006) a fait remarquer que le jugement des maitres joue aussi un grand rôle dans la

- performance scolaire, surtout chez les filles. Lorsqu'un enseignant développe des stéréotypes sexués à l'endroit des élèves, la progression de ces derniers peut être affectée très fortement.
- **L'effet-classe**

D'autres courants théoriques ont cherché à déterminer les effets de constitutions de groupes d'élèves par niveau ou par groupe homogène tant du point de vue scolaire qu'au niveau social (Robin, 2009 ; Kerckhoff, 1986). Il s'ensuit que les performances sont d'autant plus meilleures que le niveau scolaire initial de la classe est élevé. Les classes ou les groupes sont homogènes, augmentent les écarts de performance entre élèves. Les élèves doués qui sont en groupes homogènes progressent plus. La théorie de l'effet-classe explique la performance scolaire par la composition sociale de la classe. Cette théorie, construite à partir des travaux de Hanushek (1972), cherche à analyser les différences de performances entre les classes d'une même école. C'est ainsi qu'Hanushek (1971) a observé que les résultats des élèves dépendaient de la classe à laquelle ils appartiennent. Veldman et Brophy (1974) arrivent à la conclusion qu'une classe qui est composée uniquement d'enfants issus des familles aisées, garantit un niveau de performance plus élevé. En revanche une classe composée en majorité d'enfants défavorisés, accuse un taux de réussite plus faible. Néanmoins, cette théorie suggère qu'une classe mixte profite mieux aux enfants défavorisés sans pour autant nuire aux enfants des familles plus aisées.

### **3 – Formulation des hypothèses.**

Une hypothèse est perçue comme une proposition ou un « dit » ou une explication que l'on se contente d'énoncer sans prendre position sur son caractère véridique, c'est-à-dire sans l'affirmer ou le nier. Il s'agit donc d'une simple supposition qui peut invalider ou valider un fait. Ici dans notre cas nous avons quatre hypothèses (03) à savoir une hypothèse principale et trois hypothèses spécifiques.

#### **3.1- Hypothèse principale**

- **Le type de leadership favorise le taux de réussite aux examens officiels.**

#### **3.2- Hypothèses secondaires**

- **Le leadership démocratique contribue au taux de réussite aux examens officiels.**

Le leadership démocratique de Lewin s'apparente au style participatif de Likert (1961). Il s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à faire preuve de créativité, à participer aux discussions pour les prises de décisions

et dans la définition des objectifs. Ce leadership facilite des relations amicales entre membres de l'organisation et permet de créer un environnement de travail plus incitatif. Le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail. Selon les conclusions des deux auteurs, le leadership démocratique ou participatif représente le meilleur style de gestion qui garantit le meilleur niveau de performance le plus élevé.

➤ **Le leadership autocratique participe au taux de réussite aux examens officiels.**

A ce niveau nous pouvons dire que le leadership autocratique ou autoritaire est commun chez Lewin (1939) et Likert (1961). Il procède par des ordres pour diriger les activités de l'organisation. Il se caractérise par la distance qui sépare le leader des autres membres de l'organisation et laisse très peu de possibilités d'échange entre les acteurs. Ce mode de leadership procure un niveau de performance appréciable, mais la pression qu'il engendre n'a pas permis de créer une atmosphère de confiance dans les relations entre les différents membres de l'organisation. Un manager qui adopte un leadership autoritaire n'inspire pas confiance chez les membres de l'organisation. Cela peut même amener ces derniers à entrer en rébellion contre le leader.

Parmi les principales caractéristiques du leadership autocratique ou autoritaire, on retrouve :

Peu ou pas de suggestions des membres du groupe.

Les managers prennent seuls les décisions.

Les managers dictent toutes les méthodes et processus de travail.

Les décisions ou autres tâches importantes sont rarement confiées aux membres de l'équipe.

Le leadership autocratique peut être avantageux, dans certains cas notamment si certaines décisions doivent être prises rapidement, sans consultation avec un grand groupe de personnes. Certains projets nécessitent un leadership fort afin de faire avancer les choses rapidement et efficacement.

Si le travail en groupe est compromis par une mauvaise organisation, un manque de leadership et/ ou une incapacité à fixer et tenir les délais, recourir à un leadership fort qui utilise un style autoritaire peut prendre en charge le groupe, assigner des tâches aux différents membres et fixer des délais solides pour arriver aux termes des projets. Dans des situations particulièrement

stressantes, comme lors des conflits militaires, les membres d'un groupe peuvent préférer un style autocratique car il permet à ces derniers de se concentrer sur l'exécution des tâches spécifiques sans se soucier de la prise de décisions complexes. Cela permet également aux membres du groupe de devenir hautement qualifiés pour effectuer certaines tâches, ce qui peut être bénéfique pour tout le groupe.

En ce qui concerne les inconvénients du leadership autoritaire, l'on constate qu'il peut être bénéfique dans certaines situations, mais il n'en demeure pas moins vrai qu'il y a aussi de nombreux cas où ce style de leadership peut être problématique. Les managers qui abusent d'un style de leadership autocratique sont souvent perçus comme autoritaires, aimant tout contrôler, ce qui peut engendrer un certain ressentiment parmi les membres du groupe.

Le fait qu'ils prennent des décisions sans consulter leur équipe pousse les membres du groupe à penser qu'ils sont incapables d'apporter des idées. Certains chercheurs ont également constaté que le leadership autoritaire ou autocratique se traduit souvent par un manque de solutions créatives à des problèmes, ce qui peut finalement nuire au rendement du groupe. Pour autant bien que ce leadership pose quelques pièges potentiels, les managers peuvent apprendre à utiliser certains éléments de ce type de leadership à bon escient. Il faut juste définir quelles caractéristiques de ce leadership conviennent le plus à votre organisation

- **Le leadership du laisser-faire permet d'obtenir le meilleur taux de réussite aux examens officiels.**

Ici nous comprenons la divergence entre Lewin (1938) et Likert (1961) se trouve au niveau du troisième style de leadership qui oppose le laisser-faire au leadership consultatif. Pour le premier, il s'agit d'un style de leadership où le manager ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe très peu aux différentes activités de l'organisation. Les objectifs de l'organisation ne sont pas souvent très clairs. Cela crée une situation où le groupe reste constamment en quête d'information et de consignes de la part du leader. Alors que pour le second, il est plutôt question d'un style de leadership qui facilite le travail en équipe et les relations interpersonnelles mais que la participation à la prise de décision reste limitée.

#### 4- Tableau synoptique de la recherche

Objectifs de la recherche	Questions de la recherche	Hypothèses	Variable indépendante	Modalités	Indicateurs	Variable dépendante	Modalités	Indicateurs
<b>Objectif principal :</b> Montrer l'importance du type leadership sur le taux de réussite aux examens officiels	<b>Question principale :</b> Le taux de réussite aux examens officiels est-il influencé le type leadership ?	<b>Hypothèse générale :</b> Le type de leadership favorise le taux de réussite aux examens officiels	<b>Le leadership</b>	Démocratique	1. Collaboration 2. Participation 3. Ecoute	<b>Taux de réussite aux examens officiels</b>	Educative	1. Apprenants 2. Enseignants 3. Enseignants Chef d'établissement
<b>Objectif spécifique1 :</b> Inclure le leadership démocratique dans le système éducatif pour contribuer au taux de réussite aux examens officiels	<b>Question secondaire1 :</b> Le leadership démocratique peut-il favoriser le taux de réussite aux examens ?	<b>Hypothèse secondaire 1 :</b> Le leadership démocratique détermine le taux de réussite aux examens officiels		Autocratique	1. Ordre 2. Autorité 3. Rigidité du travail		Sociale /Relationnelle	1. Cadre familial 2. Relations harmonieuses entre le proviseur et ses collaborateurs  2. Relation harmonieuse avec l'école et ses pairs

<b>Objectif spécifique2 :</b> Présenter les avantages du leadership du autocratique pour le taux de réussite aux examens officiels	<b>Question secondaire 2 :</b> Le leadership autocratique peut-il contribuer au taux de réussite aux examens officiels ?	<b>Hypothèse secondaire 2 :</b> Le leadership du autocratique contribue au taux de réussite dans les examens officiels		Laisser-faire	1. Liberté d'action 2. Paresse du leader 3. Délégation des tâches		Financière	1. Infrastructures 2. Taux de rentabilité 3. Besoins en fond de roulement
<b>Objectif spécifique3 :</b> Mettre le leadership du laisser-faire en avant à fin qu'il contribue au taux de réussite aux examens officiels	<b>Question secondaire3 :</b> Le leadership du laisser-faire peut-il participer au taux de réussite dans les examens officiels ?	<b>Hypothèse secondaire3:</b> le leadership du laisser-permet d'obtenir le meilleur taux de réussite aux examens officiels						

#### **4- Insertion théorique**

La théorie de l'adaptation au travail ou la correspondance personne-environnement a été élaborée à partir du milieu des années 1960 par Dawis et Lofquist (1980). Elle a pour objectif premier de rendre compte du bien-être des individus dans leurs différents milieux de travail, elle est vue principalement sous l'angle de la stabilité, du bien-être dans les structures ou organisations. Cependant, son champ d'application est beaucoup plus large et concerne l'ensemble des conduites et comportement des personnes dans les structures. Dans le cadre de nos recherches, nous pouvons dire que cette théorie a un lien implicite avec notre thème d'investigation en ce sens qu'il met en évidence les rapports entre les différents personnels du lycée et leur proviseur considéré comme le leader. Les établissements scolaires et les écoles font partie des structures qui emploient beaucoup de personnes, à la tête il y a un chef d'établissement celui-ci doit s'assurer du bien être des différents personnels à savoir : le personnel administratif, le personnel enseignant et le personnel d'appui pour que les performances scolaires ne soient pas impactées négativement. Dans les structures les individus ont des personnalités différentes et ceci peut être problématique, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle CARNEGIE (1993) dans son ouvrage « Comment trouver le leader en vous », a montré que les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre dans les structures. Pour mieux les gérer le chef d'établissement doit adopter un leadership convenable à tous pour maintenir les conditions favorables à la réussite scolaire au sein de l'établissement.



## CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons édifier le lecteur sur la démarche choisie pour les investigations sur le terrain et la collecte des données relatives à la vérification des hypothèses. Il s'agira donc pour nous de donner : la population de l'étude, l'échantillon, la méthode d'échantillonnage, la pré-enquête, l'enquête proprement dite, la description de l'instrument de collecte des données, la passation du questionnaire, le traitement et l'analyse des données.

### 1- Présentation du site d'étude

Notre étude se déroule dans la ville d'Ebolowa ; chef-lieu de la région du Sud Cameroun. A la suite du dernier découpage administratif, la ville est éclatée en deux arrondissements à savoir Ebolowa 1<sup>ier</sup> et Ebolowa 2<sup>ième</sup>.

Cette situation géographique a fortement marqué son développement. C'est une localité qui a connu un développement urbain majeur au cours des trente dernières années ; celui-ci a été favorisé par les facteurs politiques (changement du statut administratif de la ville), les facteurs technologiques ( l'amélioration des voies de communication), les facteurs économiques (exploitation forestière, installations des maisons de la téléphonie mobile, des banques des hôtels des débits de boissons des snack bar des restaurants et j'en passe) .Cette croissance urbaine se traduit par une croissance démographique élevée et soutenue, ainsi qu'une forte expansion de l'espace urbain.

#### 1.1- Environnement physique

Ebolowa est reliée à Mbalmayo, chef-lieu du département du Nyong-et-so'o et à Yaoundé, capitale politique du Cameroun, par un axe routier bitumé de 168 Km, aux frontières gabonaises et équato-guinéenne par un axe de 120Km, et à l'océan Atlantique (Kribi) par deux axes non revêtus, un de 160 Km via AkomII et un autre de 180Km par Lolodorf.

Son climat est de type équatorial à quatre saisons, une grande saison sèche qui va de décembre à mars, une petite saison sèche, une petite saison de pluies de mars à mai, une grande saison de pluies de septembre à novembre. La température y est élevée tout au long de l'année, avec un maximum de 30 degré c. La moyenne oscille entre 23 et 25 degré. Les précipitations y

sont relativement abondantes 1500-2000m/an. Le sol est de type ferrallitique et se prête aux cultures des régions chaudes et humides telles que les tubercules, les arachides, le maïs le sésame et plusieurs arbres fruitiers (avocat, manguiers, orangers, etc...).

## **1.2- Activités et structures économiques**

Depuis l'époque coloniale jusqu'en 1985/1986, l'activité économique à Ebolowa était rythmée par quatre principaux secteurs : l'agriculture et l'agro-industrie, le transport et la fonction publique.

S'agissant de l'agriculture, les populations d'Ebolowa pratiquent une gamme variée de cultures dans lesquelles on peut distinguer les cultures de rente telles que le café, le cacao, le palmier à huile. La pratique de ces cultures a connu un recul avec la crise économique et la privatisation de la commercialisation, les cultures vivrières dont les principales spéculations sont le manioc, le plantain l'arachide, le maïs, le macabo. , L'élevage est une filière porteuse à Ebolowa, il s'agit de la pisciculture, la volaille, des porcs, caprins.

L'agriculture est une activité refuge pour des personnes sans emploi. Elle est exercée dans la zone périurbaine et dans la zone rurale. Certains quartiers tels que Bilone, Ebolowa-si II, John-holl sont des anciennes zones agricoles. Cette agriculture traditionnelle est restée avec une faible utilisation des intrants agricoles d'où sa faible productivité. Quelques exploitations de moyenne importance avec un mode d'exploitation semi-intensive sont signalées. Les revenus tirés des activités agricoles sont difficiles à évaluer. Toutefois, les discussions avec certains agriculteurs confirment le niveau très bas et serviraient juste à satisfaire les besoins de base.

Le secteur informel, comme dans toutes les autres grandes villes a connu une explosion à Ebolowa, conséquences de la crise économique qui a sévi dans le pays. Il est diversifié et concerne tous les secteurs d'activités tels que : la vente des produits vivriers frais et cuits, le commerce des produits manufacturés, les quincailleries de rue, le pousse-pousse la coiffure, etc. Les activités du secteur informel de la ville se déploient aux environs de la gare routière, au marché, devant les commerces, les maisons, aux abords des routes, dans les bâtiments administratifs etc ...

### **1.3- Type d'étude**

Notre étude s'est basée sur méthode quantitative de type rationnel , il s'agit des méthodes de recherche qui utilisent des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et de prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables... Le résultat de la recherche est un nombre ou un ensemble de nombres.

## **2- Population d'étude**

Selon Tsafak (2004), la population se définit comme étant « un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations ». En général, on peut considérer la population comme l'ensemble des sujets présentant des caractéristiques communes sur lesquelles le chercheur mène une investigation. Dans le cas de notre étude nous distinguons trois types de population : la population parente, la population cible et la population accessible.

### **2.1- Population parente**

C'est un univers de recherche qui est constitué de l'ensemble des individus ayant les mêmes caractéristiques concernées par l'étude. Elle est généralement étendue sur une très grande échelle et dans cette étude, elle est constituée de l'ensemble des élèves de la classe de terminale du Cameroun. En prenant compte le fait que nous ne pouvons parcourir tout le territoire national pour effectuer cette recherche nous définissons une population cible.

### **2.2- Population cible**

Lorsqu'on parle de population cible, il s'agit d'une partie de la population parente constituée des individus sur lesquels le chercheur s'appuie pour expliquer ses résultats. En se basant sur les travaux de Tsafak(2001) on comprend que la population cible englobe l'ensemble des individus répondant aux critères généraux de l'étude. Ce sont ceux chez qui s'applique en principe la proposition de recherche. C'est ainsi que pour notre travail, la population cible est constituée du chef d'établissements et ses collaborateurs du lycée classique et moderne d'Ebolowa. Etant donné que la taille de cette population est encore bien grande pour que nous puissions atteindre tous les individus qui la composent, nous faisons recours à une population plus réduite qui est celle accessible.

## 2.3- Population accessible

La population accessible se conçoit comme un sous-groupe de la population cible, facilement repérable et disponible pour le chercheur. Dans le contexte de notre travail, la population accessible est constituée du chef d'établissement et certains de ses collaborateurs de l'administration du lycée classique et moderne d'Ebolowa. Toutefois n'ayant pas les moyens pour mener l'enquête auprès de toutes les personnes composant cette population, nous avons procédé à la constitution d'un échantillon représentatif de la population accessible.

## 3- Echantillon

Dans ce cadre, nous traiterons l'échantillon avant de présenter la technique d'échantillon adoptée.

### 3.1- Echantillon

L'échantillon est un sous ensemble représentatif de la population accessible. Notre échantillon est constitué de soixante (60) personnels du lycée classique et moderne d'Ebolowa. Le chercheur ne s'intéresse pas à l'échantillon lui-même, mais à ce qu'il est possible d'apprendre à partir de l'enquête et la façon dont on peut appliquer cette information à l'ensemble de la population. D'après Fonkeng et Chaffi (2012) « l'échantillon en lui-même n'est pas intéressant, ce sont les conclusions sur la population que l'on peut tirer de son observation qui en font l'intérêt : c'est l'inférence ». Nous comprenons donc que ce qui est important pour un échantillon c'est que la technique d'échantillonnage le rende assez représentatif.

### 3.2- Type d'échantillonnage

La détermination de notre échantillon est motivée par les objectifs que nous nous sommes fixés dans notre étude. Il est question de tirer la population mère un certain nombre de sujets qui la représente. C'est dans la population mère qu'on prélève l'échantillon. Celui-ci est, comme le dit Lièvre (1998, 84) « un groupe d'individus extrait d'une population donnée, sous certaines conditions, choisi de manière à ce que les conclusions de l'étude qu'il subit puissent être généralisables à l'ensemble de la population mère : en particulier, il faut veiller à ce que toutes les situations dans lesquelles peuvent se trouver les unités de la population mère soient présentes dans l'échantillon ». Au sein de la population déterminée, nous avons opté pour une technique d'échantillonnage à savoir : la technique d'échantillonnage raisonné.

Le choix raisonné tel que défini par Grawitz (1996, 487) : « vise à faire une sélection préalable au sein d'un groupe qui est bien connu ». La technique d'échantillonnage par choix raisonné s'est effectué à l'intérieur de chaque strate des responsables des administrations. Ce

mode d'échantillonnage nous a permis de choisir les personnes les plus aptes à répondre aux questions posées. Etant entendu que le sujet est suffisamment spécifique. Mais aussi les personnes choisies sont celles qui disposent des informations dont nous avons besoin.

### **3.3 - Instrument de collecte des données**

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la recherche documentaire et par la suite pour un questionnaire. En ce qui concerne la recherche documentaire, nous avons exploité les archives du lycée classique et moderne d'Ebolowa qui se trouvent au bureau du proviseur, et nous avons pu avoir les taux de réussite aux examens officiels des quatre dernières années, question pour nous de comprendre comment le leadership du chef de l'établissement influe sur les performances scolaires.

En ce qui concerne le questionnaire, nous l'avons constitué dans le but de recueillir des informations auprès du personnel administratif, personnel enseignant et le personnel d'appui. Il comporte 12 questions et est articulé autour de trois points principaux à savoir :

- Un préambule qui donne des informations sur les modalités de la passation et sur l'intérêt de l'étude.
- Le second point est relatif à l'identification de l'enquête.
- Le dernier point concerne les différents items formulés à partir des hypothèses et les indicateurs de l'étude.

#### **3.3.2- Validation du questionnaire : pré-enquête**

Le chercheur le fait dans le but de circonscrire les termes liés à l'existence du phénomène. Elle lui permet également de définir les indicateurs. Les modalités qui vont être utilisées dans la confection du questionnaire. Avant de réaliser son expérience, il y a plusieurs éléments extérieurs qui cherchent à altérer les préalables du chercheur au point de rendre de mesurables ou non opérationnels. La pré-enquête lui permet ainsi de vérifier l'existence ou non des questions inutiles et de faire la précision des termes utilisés en rapport avec le niveau d'instruction des enquêtés. Elle permet en fin de faire un plan de regroupement et de codage de questions, l'estimation des dépenses et le temps de passation.

Pour Grawitz (2001) « la pré-enquête consiste à essayer sur échantillon réduit les instruments prévus dans l'enquête ». En d'autres termes, elle a pour but de s'assurer que les

instruments qui nous serviront dans la collecte des informations sont bien valides. C'est ainsi que nous avons soumis notre questionnaire à un échantillon à dix personnes du lycée LYCLAME, le 13 mai 2021 et c'est au vue des difficultés rencontrées que nous avons reformulé certains items et supprimé d'autres.

### 3.3.3- Enquête

Notre enquête a eu lieu du 09 au 13 mai 2021, période pendant laquelle nous avons effectué les déplacements dans l'établissement concerné pour notre étude. La passation du questionnaire aux personnels du lycée s'est faite via le service d'orientation qui a su nous guider.

## 4- Technique d'analyse des données

Pour analyser nos données, nous avons procédé à un double dépouillement.

Nous avons présenté dans un premier temps les résultats sous forme de tableau statistique. L'indice de pourcentage permet d'évaluer les modalités cochées par l'enquête. La formule est :

$$IP = \frac{ni}{N} \times 100 \quad \text{Avec } ni = \text{fréquence observée}$$

N = fréquence totale  
IP = indice de pourcentage

Dans un deuxième temps, le dépouillement et le traitement statistique des données recueillies sur le terrain ont été faits manuellement. De type rationnel, notre recherche a nécessité l'utilisation du khi-carré ( $X^2$ ) pour la vérification de nos hypothèses de recherche, sa formule est la suivante.

$$X^2 C = \sum \frac{(fo - fe)^2}{Fe}$$

fe = fréquence théorique

Avec fo = fréquence observée

La fréquence théorique s'obtient grâce à la formule :

$$Fe = \frac{Tc \times Tl}{N}$$

Avec Tc = total colonnes  
Tl = total lignes total  
N = Effectifs

L'apparition d'une fréquence observée inférieure à 10 dans une case nous obligera à utiliser le khi-carré corrigé grâce à la formule de YATES suivante

$$X^2C = \sum \frac{(|Fo-Fe|-0,5)^2}{Fe} \frac{\text{Echantillon}}{\text{population accessible}} * 100$$

$$\frac{170}{333} * 100 = 51,05$$

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Les informations obtenues après le dépouillement du questionnaire sont présentées dans les tableaux statistiques ci-dessous :

### **IV-1 Présentation des résultats**

Les résultats issus du dépouillement des questionnaires sont présentés ci-dessous sous forme de tableaux statistiques et chaque tableau est suivi d'une analyse

#### ***IV-1-1 Identification de l'enquêté***

**Tableau n°1** : Répartitions des enquêtés en fonction de leur sexe

<b>Sexes</b>	<b>Effectif</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Masculin</b>	39	65%
<b>féminin</b>	21	35%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 39 enquêtés soit 65% sont de sexe masculin et 21 soit 35% des femmes

**Tableau n°2** : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âge

<b>Tranches d'âge</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>30 – 40</b>	19	31,67%
<b>40- 50</b>	28	46,67%
<b>50 -60</b>	13	21,66%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 19 enquêtés soit 31,67% ont un âge compris entre 30-40 et 13 soit 21,66 sont plus âgé donc supérieur à 50 ans

**Tableau n°3** : Répartition des enquêtés en fonction du nombre d'années d'expérience

<b>Années d'expérience</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>1 – 10 ans</b>	16	26,67%
<b>10- 20</b>	25	41,67%
<b>20 ans et plus</b>	19	31,66%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 16 enquêtés soit 26,67 ont moins de 10 ans d'expérience et 19 soit 31,66 ont des années d'expériences supérieures ou égal à 20 ans



#### IV.1.2 Questions issues des variables

**Tableau N°4** : Répartition des enquêtés en fonction de l'effectivité de la collaboration

<b>effectivité de la collaboration</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Toujours</b>	21	35%
<b>Parfois</b>	24	40%
<b>Jamais</b>	15	25%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 21 enquêtés soit 35% pensent que la collaboration est toujours effective et pour 15 soit 25% il n'y a jamais de collaboration

**Tableau N°5** : Répartition des enquêtés en fonction de leur participation aux activités de la gestion du lycée

<b>Participation à la gestion</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Tous</b>	18	30%
<b>Pas tous</b>	31	51,67%
<b>Aucun</b>	11	18,33%
<b>Total</b>	60	100

Ce tableau nous montre que 18 enquêtés soit 30% affirment que tous participent à la gestion du lycée et pour 11 enquêtés aucun ne participe

**Tableau N°6** : Répartition des enquêtés en fonction de l'écoute des chefs hiérarchiques

<b>Ecoute des chefs hiérarchiques</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Toujours</b>	32	53,33%
<b>Parfois</b>	17	28,33%
<b>Jamais</b>	11	18,34%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 32 enquêtés soit 53,33% affirment qu'ils sont toujours écoutés par leurs chefs hiérarchiques et 11 soit 18,34% ils ne sont jamais écoutés

**Tableau N°7** : Répartition des enquêtés selon que les ordres intimes peuvent impacter le taux de réussite

<b>Impact des ordres intimes</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	29	48,33%
<b>D'accord</b>	17	28,33%
<b>Pas d'accord</b>	14	23,34%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 29 enquêtés soit 48,33% sont tout à fait d'accord que les ordres intimés peuvent impacter le taux de réussite et 14 pensent que non

**Tableau N°8:** Répartition des enquêtés selon qu'ils usent de leur autorité pour contribuer à l'augmentation des performances

Usage de l'autorité	Effectif	Pourcentage %
<b>Tout à fait d'accord</b>	18	30%
<b>D'accord</b>	24	40%
<b>Pas d'accord</b>	18	30%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 18 soit 30% sont tout à fait d'accord que l'usage de l'autorité peut contribuer à l'augmentation des performances et 18 soit 30% ne sont pas d'accord.

**Tableau N°9 :** Répartition enquêtés selon que la rigidité instaurée est une bonne initiative

Rigidité instauré	Effectif	Pourcentage %
<b>Oui</b>	26	43,33%
<b>Non</b>	34	56,67%
<b>Total</b>	110	100

Au regard de ce tableau, 26 enquêtés soit 43,33% pensent que la rigidité instaurée est une bonne initiative, et 34 soit 56,67% disent le contraire

**Tableau N°10:** Répartition des enquêtés selon leur avis sur la liberté accordée aux personnels.

Contribution de la liberté au bon déroulement	Effectif	Pourcentage %
<b>Tout à fait d'accord</b>	17	28,33%
<b>D'accord</b>	21	35%
<b>Pas d'accord</b>	22	36,67%
<b>Total</b>	60	100

Dans ce tableau, 17 enquêtés soit 28,33 sont tout à fait d'accord que la liberté peut contribuer au bon déroulement de la gestion et 22 soit 36,67% ne sont pas d'accord.

**Tableau N°11** : Répartition enquêtés selon leurs avis sur la paresse faite par le leader

Avis sur la paresse faite	Effectif	Pourcentage %
Oui	41	68,33%
Non	19	31,67%
Total	60	100

Dans ce tableau, 41 enquêtés soit 68,33 pensent que la paresse faite par le leader peut influencer la réussite et 19 soit 31,67% pensent autrement.

**Tableau N°12**: Répartition des enquêtés selon que la délégation des taches est une meilleure manière de gérer

Délégation des taches est une bonne manière	Effectif	Pourcentage %
Tout à fait d'accord	25	41,67%
D'accord	22	36,66%
Pas d'accord	13	21,67%
Total	60	100

Dans ce tableau, 25 enquêtés soit 41,67% pensent que la délégation des taches est une bonne manière de gérer et seuls 13 soit 21,67% ne sont pas d'accord

**Tableau N°13** : Répartition enquêtés en fonction du taux de réussite

Taux de réussite	Effectif	Pourcentage %
Bon	27	45%
Moyen	18	30%
Mauvais	15	25%
Total	60	100

Dans ce tableau, 27 élèves soit 45% trouvent le taux de réussite bon et soit 25% trouvent ce taux mauvais

## iv.2.Verification des hypothèses

Dans cette partie, nous allons procéder à la vérification de notre HG en confirmant nos hypothèses de recherche

Pour ce faire, nous allons utiliser le khi-carré( $X^2$ ), le protocole est le suivant :

- Formation de l'hypothèse alternative( $H_a$ ) et de l'hypothèse nulle( $H_0$ )
- Choix du seuil de signification :  $\alpha=0,05$
- Calcul du khi-deux( $X^2$ )
- Recherche du degré de liberté (ddl) :  $ddl=(nc-1)(nl-1)$  avec  $nc$ =nombre de colonne et  $nl$ =nombre de lignes
- Lecture du khi-deux ( $X^2_{lu}$ ) sur la table
- Règle de décision
- Conclusion

#### IV.2.1 Vérification de l'hypothèse de recherche N°1 (HR1)

- Formulation de l'hypothèse alternative (Ha1) et de l'hypothèse nulle (Ho1).

Ha1 : le leadership démocratique détermine le taux de réussite aux examens officiels

Ho1 : Il n'existe aucun lien entre le leadership démocratique et le taux de réussite aux examens

- Choix du seuil de signification :  $\alpha=0,05$
- Calcul du khi-carré ( $X^2c$ )

**Tableau N°14** : contingence entre l'effectivité de la collaboration et la taux de réussite aux examens

Effectivités de la collaboration Taux de réussite	Tout à fait		Parfois		Pas du tout		Total
	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
<b>Bon</b>	17	9,45	10	10,80	0	6,75	27
<b>Moyen</b>	4	6,30	9	7,20	5	4,50	18
<b>Mauvais</b>	0	5,25	5	6	10	3,75	15
<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>24</b>		<b>15</b>		<b>60</b>

Calcul des fréquences théoriques (Fe)

$$Fe = \frac{Tc \times Tl}{N} \quad \text{Avec} \quad Tc = \text{total colonnes}$$

Tl = total lignes

N = Effectif total

- La fréquence observée d'une case est inférieure à 10, nous utilisons donc le khi carré corrigé

$$X^2C = \sum \frac{(|Fo - Fe| - 0,5)^2}{Fe}$$

#### Application numérique du khi-carré de HR1

Fo	Fe	$\frac{( Fo - Fe  - 0,5)^2}{Fe}$
17	9,45	5,25
4	6,30	0,10
0	5,25	4,29
10	10,80	0,00
9	7,20	0,23
5	6	0,04
0	6,75	5,78
5	4,50	0,00
10	3,75	8,81
<b>Total</b>		<b>24,50</b>

$$X^2C = 24,50$$

- Recherche du degré de liberté (ddl)

$$\text{ddl} = (nc-1)(nl-1) \quad \text{avec } nc = \text{nombre de colonnes}$$

$$\text{ddl} = (3-1)(3-1) \quad \text{nl} = \text{nombre de lignes}$$

$$N = \text{effectif total}$$

ddl=4
-------

- Lecture de la valeur critique du khi-carré à  $\alpha=0,05$  et au ddl=4  
 $X^2_{lu}=9,49$
- Décision  
 $X^2C > X^2_{lu} \Rightarrow H_a$ , est retenu et  $H_o$ , rejetée
- *Conclusion*: le leadership démocratique détermine le taux de réussite

#### 4.2.2. Vérification des hypothèses de recherche N02 :(HR2)

- Formation de l'hypothèse alternative  $N^2(H_{a2})$  et de l'hypothèse nulle ( $H_{o2}$ )
  - $H_{a2}$  : le leadership autocratique contribue aux taux de réussite aux examens
  - $H_{o2}$  : Il n'existe aucune relation entre le leadership autocratique et le taux de réussite aux examens
- Choix du seuil de signification :  $\alpha=0,05$
- Calcul du khi-carré ( $X^2C$ )

**Tableau N°15:** Contingence entre les ordres intimés et le taux de réussite

Ordre intimés Taux de réussite	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Total
	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
<b>Bon</b>	20	13,05	7	7,65	0	6,30	27
<b>Moyen</b>	8	8,70	4	5,10	6	4,20	18
<b>Mauvais</b>	1	7,25	6	4,25	8	3,50	15
<b>Total</b>	<b>29</b>		<b>17</b>		<b>14</b>		<b>60</b>

- Calcul des fréquences théoriques (Fe)

$$Fe = \frac{T_c \times T_l}{N} \quad \text{Avec } T_c = \text{total colonnes}$$

$$T_l = \text{total lignes}$$

$$N = \text{Effectif total}$$

- La fréquence observée d'une case est inférieure à 10, nous utilisons donc le khi- carré corrigé

$$X^2C = \sum \frac{(|F_o - F_e| - 0,5)^2}{F_e}$$

### Application numérique du khi-carré de HR2

Fo	Fe	$\frac{( Fo - Fe  - 0,5)^2}{Fe}$
20	13,05	3,19
8	8,70	0,00
1	7,25	4,56
7	7,65	0,00
4	5,10	0,07
6	4,25	0,37
0	6,30	5,34
6	4,20	0,4
8	3,50	4,57
<b>Total</b>	<b>18,50</b>	

$$X^2C = 18,50$$

➤ Recherche du degré de liberté (ddl)

ddl= (nc-1) (nl-1) avec nc = nombre de colonnes

nc = 3 nl=3

= (3-1) (3-1)

nl = nombre de lignes

$$ddl=4$$

➤ Lecture de la valeur critique du khi-carré à  $\alpha=0,05$  et au ddl=4

$$X^2lu=9,49$$

➤ Décision

$X^2c > X^2lu \Rightarrow H_{a2}$ , est retenue et  $H_{o2}$  est rejetée

➤ *Conclusion*: le leadership autocratique contribue au taux de réussite aux examens

### IV. 3 Vérification de l'hypothèse de recherche n°3 (HR3)

- Formulation de l'hypothèse alternative N°3 ( $H_{a3}$ ) et de l'hypothèse nulle N°3 ( $H_{o3}$ )

➤  $H_{a3}$  : le leadership du laisser permet d'obtenir un bon taux de réussite

➤  $H_{o3}$  : il n'existe aucun lien entre le leadership du laisser et le taux de réussite

➤ Choix du seuil de signification  $\alpha=0.05$

➤ Calcul du khi carré ( $X^2c$ )

**Tableau N°16** : contingence entre la délégation des tâches et la taux de réussite

Délégation des tâches Taux de réussite	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Total
	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
Bon	18	11,25	9	9,90	0	5,85	27
Moyen	6	7,50	7	6,60	5	3,90	18
Mauvais	1	6,25	6	5,50	8	3,25	15
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>22</b>		<b>13</b>		<b>60</b>

Calcul des fréquences théoriques (Fe)

$$Fe = \frac{T_c \times T_l}{N} \quad \text{Avec} \quad T_c = \text{total colonnes}$$

$T_l$  =total lignes

$N$  = Effectifs total

- Les fréquences observées de certaines cases sont inférieures à 10, nous utilisons le khi- carré corrigé

$$X^2C = \sum \frac{(|Fo - Fe| - 0,5)^2}{Fe}$$

- **Application numérique de HR3**

Fo	Fe	$\frac{( Fo - Fe  - 0,5)^2}{Fe}$
18	11,25	3,47
6	7,50	0,13
1	6,25	3,61
9	9,90	0,02
7	6,60	0,18
6	5,50	0,18
0	5,85	4,89
5	3,90	0,31
8	3,25	6,94
<b>Total</b>		<b>19,73</b>

$$X^2C = 19,73$$

- Recherche du degré de liberté (ddl)

$$Ddl = (nc-1) (nl-1)$$

$$= (3-1) (3-1)$$

$$Ddl = 4$$

- Lecture de la valeur critique du khi-carré à  $\alpha=0.05$  et au ddl=2

- Décision 

$X^2_{lu} = 9,49$
-------------------

  
 $X^2_c > X^2_{lu} \Rightarrow H_{a3}$  est retenue et  $H_{o3}$  est rejetée

- Conclusion : le leadership du laisser permet d'obtenir les bon taux de réussite

#### IV.4- Vérification de l'hypothèse générale

**Tableau N°17** : Récapitulatif des résultats

Hypothèse générale	A	Ddl	X <sup>2</sup> c	X <sup>2</sup> lu	Décision	Conclusion
<b>HRI</b>	0.05	4	9,49	24,50	$X^2_c > X^2_{lu}$	HRI est confirmée
<b>HR2</b>	0.05	4	9,49	18,50	$X^2_c > X^2_{lu}$	HR2 est confirmée
<b>HR3</b>	0.05	4	9,49	19,73	$X^2_c > X^2_{lu}$	HR3est confirmée

**Au regard** de ce tableau, toutes nos 3 hypothèses de recherche sont vérifiées et confirmées. Nous concluons alors que notre hypothèse générale à savoir le type de leadership favorise le taux de réussite aux examens officiels, est aussi vérifiée et confirmée

#### 3.5. Technique d'analyse des données

Pour analyser nos données, nous avons procédé à un double dépouillement.

Nous avons présenté dans un premier temps les résultats sous forme de tableau statistique. L'indice de pourcentage permet d'évaluer les modalités cochées par l'enquête. La formule est :

$$IP = \frac{ni}{N} \times 100 \quad \text{Avec } ni = \text{fréquence observée}$$

N=fréquence totale

IP= indice de pourcentage

Dans un deuxième temps, le dépouillement et le traitement statistique des données recueillis sur le terrain ont été faits manuellement. De type rationnel, notre recherche a nécessité l'utilisation du khi-carré( $X^2$ ) pour la vérification de nos hypothèses de recherche, sa formule est la suivante.  $f_e$  = fréquence théorique

$$X^2C = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \quad \text{Avec } f_o = \text{fréquence observée}$$



La fréquence théorique s'obtient grâce à la formule :

$$Fe = \frac{Tc \times Tl}{N} \quad \text{Avec} \quad Tc = \text{total colonnes}$$

$$Tl = \text{total lignes}$$

$$N = \text{Effectifs}$$

Total L'apparition d'une fréquence observée inférieure à 10 dans une case nous obligera à utiliser le khi-carré corrigé grâce à la formule de YATES suivante

$$X^2C = \sum \frac{(|Fo - Fe| - 0,5)^2}{Fe}$$

Ce chapitre nous a permis de collecter les données sur le terrain dans l'optique de vérifier nos hypothèses présentées : pour ce faire, nous acheminons vers la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats dans le chapitre suivant.

$$\frac{\text{Echantillon}}{\text{population accessible}} * 100$$

$$\frac{170}{333} * 100 = 51,05$$

## CHAPITRE V : INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.

Il s'agira dans ce chapitre d'interpréter les résultats que nous avons analysés dans le chapitre précédant. Par la suite nous allons faire des suggestions et recommandations aux personnes indiquées.

### **v.1- Interprétation des résultats.**

#### **V.1.1- Interprétation des résultats l'hypothèse générale.**

L'hypothèse de notre étude stipulait que le type de leadership favorise le taux de réussite aux examens officiels, nous avons donc constaté après avoir étudié le tableau 19, récapitulatif des résultats que nos 03 trois hypothèses de recherche sont vérifiées et confirmées. L'on peut donc dire que notre hypothèse générale est également vérifiée et confirmée

#### **V.1.2- Interprétation de la première hypothèse**

La première hypothèse de notre étude stipulait que le leadership démocratique détermine le taux de réussite aux examens officiels, ceci nous amené à un faire le choix du seuil de signification suivant qui est égal à 0,5, avec le calcul du Khi-Carré ( $\chi^2$ )

A travers les différents tableaux nous constatons que lorsque la collaboration est effective le taux de réussite aux examens est élevé ; c'est ainsi que le tableau N°5, 21 enquêtés soit 35% pensent que la collaboration est toujours effective et 15 enquêtés soit 25% pensent qu'il n'y jamais de collaboration dans notre lieu d'étude cependant la majorité emporte.

En ce qui concerne le tableau N°6, l'on se rend compte que la participation aux activités de gestion du lycée est de 30% selon 18 enquêtés et pour les 11 autres enquêtés il n'y a aucune participation

Toujours dans le leadership démocratique, nous avons un tableau de répartition des enquêtés en fonction de l'écoute des chefs hiérarchiques, 32 enquêtés soit 53,33% affirment qu'ils sont toujours écoutés par leur chef et 11 soit 18,34% ne sont jamais écoutés. En conclusion ; le leadership démocratique détermine le taux de réussite aux examens officiels.

### **V.1.3- Interprétation de la deuxième hypothèse**

La deuxième hypothèse est le leadership autocratique contribue au taux de réussite aux examens officiels, le choix du seuil de signification est égal à 0,05 et le calcul du Khi-Carré( $X^2C$ ). Dans cette hypothèse, en ce qui concerne les autres intimés par le leader de l'établissement scolaire, 29 enquêtés soit 48,33% sont tout à fait d'accord que les autres initiés peuvent impacter le taux de réussite et 14 autres pensent que non.

Pour ce qui de l'indicateur de l'autorité, 18 enquêtés soit 30% sont tout à fait d'accord que l'usage de l'autorité peut contribuer à l'augmentation des performances des apprenants et 18 autres enquêtés soit 30% ne sont pas d'accord.

En ce qui concerne la répartition des enquêtés selon le fait la rigidité instaurée par le leader est une bonne initiative, 26 enquêtés soit 43, 33% pensent que la rigidité instaurée est une bonne chose, et 34 soit 56, 67% disent le contraire. En conclusion le leadership autocratique contribue au taux de réussite aux examens officiels.

### **V.1.4- Interprétation de la troisième hypothèse.**

La troisième hypothèse stipulait que le leadership du laisser-faire permet d'obtenir un meilleur taux de réussite aux examens officiels, au regard du tableau qui résume la répartition des enquêtés selon leur avis sur la liberté accordée aux personnels, nous constatons que 17 enquêtés soit 28, 33% sont tout à fait d'accord que la liberté peut contribuer au bon déroulement de la gestion de l'établissement, et 22 soit 36, 67% ne sont pas d'accord.

Pour les enquêtés qui ont donné leurs différents avis sur la paresse faite par le leader, 41 soit 68,33% pensent que la paresse faite par le leader peut influencer négativement la réussite et 19 soit 31,67% pensent le contraire.

Pour ce qui est de la répartition des enquêtés selon que la délégation des tâches est une meilleure manière de gérer, nous avons comme résultats, 25 enquêtés soit 41,67% pensent que la délégation des tâches est une bonne manière de gérer, et seuls 13 soit 21, 67 ne sont pas d'accord. Pour conclure, nous disons que le leadership du laisser-faire permet d'obtenir le bon taux de réussite aux examens officiels.

## **v.2- discussion**

Dans notre étude nous avons posé la question de savoir : le taux de réussite aux examens officiels est-il influencé par le type de leadership ? Et nous avons choisi de parler de trois types de leadership à savoir : le leadership démocratique, le leadership autocratique et le leadership du laisser-faire. Toutes nos quatre hypothèses ont été validées grâce à l'étude statistique, il s'est avéré qu'aucun leadership n'est meilleur que l'autre il suffit de tenir compte du contexte en administration des structures. Ceci est le cas du célèbre chercheur en sciences sociales Daniel Goleman dans son fameux article « leadership that gets results » (le leadership qui donne des résultats). Ce chercheur, a identifié six styles de leadership avec des critères qui lui ont permis de distinguer les plus efficaces et les moins efficaces, il a constaté que mêmes les styles de leadership avec un impact négatif sur le climat d'une équipe peuvent parfois être appropriés. Ceci pour dire que le plus souvent on doit se demander si le leadership est adopté aux situations auxquelles on fait face.

## **v.3- recommandations**

### **A l'égard des chefs d'établissements**

- Il est important de créer de l'harmonie et des relations saines et positives au sein de son équipe.
- Il est nécessaire de rendre ses collaborateurs heureux pour obtenir en échange performance et fidélité.
- Il faut créer un esprit de groupe et communauté soudée
- Le chef d'établissement doit adopter une position de « démineur » des conflits, et doit profiter de toutes occasions pour rapprocher les membres de son équipe.

### **A l'égard des autorités en charge d'éducation**

Nous aimerions que le Ministère des Enseignements Secondaires fasse en sorte les chefs d'établissements nommés aient subi au préalable une formation en management des organisations à fin qu'ils sachent quel type de leadership il faut mettre en place dans les écoles, ainsi le taux de réussite aux examens officiels sera toujours élevé.

## CONCLUSION

Le travail pour lequel nous voulons définitivement mettre fin s'intitule « **Leadership et taux de réussite aux examens officiels** » l'étude a été menée au Lycée Classique et Moderne d'Ebolowa, où l'on a fait le stage pratique. Rappelons que ce thème part d'un écart constaté sur les trois dernières années du taux de réussite aux examens officiels entre le BEPC, le baccalauréat et du probatoire. L'objectif poursuivi dans cette étude visait à montrer l'importance du type de leadership sur le taux de réussite aux examens officiels. Autrement dit, il était question pour nous de dégager l'hypothèse générale et trois hypothèses de recherche à savoir :

HP : Le type de leadership favorise le taux de réussite aux examens officiels.

HR1 : Le leadership démocratique contribue au taux de réussite aux examens officiels.

HR2 : Le leadership autocratique participe au taux de réussite aux examens officiels.

HR3 : Le leadership du laisser-faire permet d'obtenir le meilleur taux de réussite aux examens officiels.

En somme dans toutes les administrations des structures ou organisations du monde, le leader est censé mettre un type de leadership sur pied pour l'atteinte de meilleures performances. Mais il n'en demeure pas moins vrai qu'un leadership est meilleur que l'autre il suffit qu'il soit adapté et utilisé dans un contexte adéquat et que la structure ait un esprit d'équipe les performances se boosteront et il y aura un bon rendement. Dans notre étude le leader est le chef d'établissement, d'après les sondages ou alors les questionnaires remis aux soixante personnels du lycée, nous nous rendons compte que le leadership démocratique a été adopté par la grande majorité ceci n'équivaut pas à dire que les autres types de leadership sont mauvais, il suffit de prendre en compte le contexte dans lequel se trouve la structure.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMAR, V. (2000). *Pouvoir et leadership le sens retrouvé du travail*. Paris : Village mondial.
- BAUDELLOT, C. – ESTABLET, R. (1971). *L'école capitaliste en France*. Paris : Maspéro.
- BOURDIEU, P. – PASSERON, J. (1970). *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris : Minuit.
- CARNEGIE, D. (1993). *Comment trouver le leader en vous*. Paris : Librairie Eyrolles.
- DAYAN, A. (2004). *Manuel de gestion, volume 1, deuxième partie : Les phénomènes du pouvoir*. Paris : Ellipses.
- DURUT-BELLAT, M. (2003). *Inégalités sociales à l'école et politiques éducatives*. Paris : UNESCO.
- DULUC, A. (2003). *Leadership et confiance*. Paris : Dunod.
- GRAWITZ, M (1964). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz
- GORDON, T. (2012). *Leaders efficaces : l'efficacité par la collaboration*. Québec: Edition de l'homme.
- HELLRIEL, D. et al. (2006). *Management des organisations*. Bruxelles : De Boeck.
- LAVERY, M. (2003). *Les différences de réussite d'un établissement à l'autre. Le cas de deux collèges de Martinique : Mémoire en ligne*.
- LEWIN, K. (1938). Experiments on Autocratic and Democratic Atmospheres. *The Social Frontier*, No. 37, 316-319.
- MANFRET, KETS de Vries. (2002). *Les mystères du leadership* : Monde édition.
- MAYSTON, D. (2003). Measuring and Managing Educational Performance. *The journal of the operational research society*, vol. 54, No. 7, 679-691
- MEURET, D.- MORLAIX, S. (2006). L'influence de l'origine sociale sur les performances scolaires : Par où passe-t-elle ? *Revue française de sociologie*, vol. 47, N°. 49-79.
- PONT, B. Et al. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume1- Politiques pratiques*. Paris : OCDE.

## **ANNEXES**

- **Autorisation de recherche**
- **Questionnaire**
- **Taux de réussite aux examens officiels**
- **Tableau du Khi-carré**

## QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX PERSONNELS

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seule votre opinion compte. Le tout n'est pas de juger de la cohérence d'une réponse par rapport à une autre. Répondre le plus spontanément possible, même si vous avez parfois l'impression de vous contredire. Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de recherche à l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique d'Ebolowa (ENSET), dans la filière Conseillers d'Orientation ; vous êtes prié(e)s de prendre part à la cette recherche effectuée au lycée classique et moderne d'Ebolowa en répondant aux questions suivantes. Nous comptons sur votre sincérité et votre sens de responsabilité.

### **SECTION I : IDENTIFICATION**

1. Sexe : Masculin  Féminin

2. Âge :

30– 40 ans

40 – 50 ans

50- 60 ans

3. Profession

4. Nombre d'année d'expérience

### **SECTION II : Leadership démocratique, déterminant important pour le taux de réussite aux examens officiels**

1. Pensez-vous que la collaboration au sein de votre établissement est effective?

Toujours  Parfois  Jamais

2. Les différents personnels participent-ils aux activités de la gestion du lycée ?

Tous  Pas tous  Aucun

3. Vos chefs hiérarchiques vous écoutent-ils à chaque fois que vous faites des propositions sur la gestion de l'établissement ?

Toujours  Parfois  Jamais



**SECTION III : Le leadership autocratique, contribue au taux de réussite dans les examens officiels.**

4. Pensez-vous que les ordres que le chef d'établissement intime à ses collaborateurs peuvent impacter le taux de réussite scolaire?

Tout à fait d'accord  D'accord  Pas du tout d'accord

5. User de l'autorité en administration peut contribuer à augmenter la performance d'une structure ?

Tout à fait d'accord  D'accord  Pas du tout d'accord

6. Pensez- vous que la rigidité instaurée au travail par le chef de l'établissement est une bonne initiative ?

Oui  Non

**SECTION IV : Le leadership du laisser-faire, participe au taux de réussite dans les examens officiels.**

7. La liberté à laquelle leadership du laisser-faire accorde aux membres du personnel du lycée peut-elle contribuer au bon déroulement de la gestion d l'établissement ?

Tout à fait d'accord  D'accord  Pas du tout d'accord

8. La paresse faite le leader au sein de l'établissement est-elle capable d'influencer négativement la réussite aux examens officiels?

Oui  Non

9. Pensez- vous que le fait que le proviseur délègue toutes les taches à ses collaborateurs est une meilleure manière de gérer l'école ?

Tout à fait d'accord  D'accord  pas du tout d'accord

10. Comment avez-vous trouvé le taux de réussite aux examens officiels de vos élèves ?

Bon ( 80- 100%) ; Moyen ( 60-80) ; Mauvais (inférieur à 60%.

# TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
RESUME.....	v
ACCRONYMES .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE GENERALE .....	5
1- Contexte .....	5
1.1- problématique .....	5
1.2- justification du choix du thème .....	21
2- faits observes.....	21
3- constat .....	22
4-conjecture théorique.....	22
5- questions de la recherche .....	23
5.1- question principale .....	23
5.2- questions spécifiques.....	23
6- objectifs.....	23
6.1- objectif principal .....	23
6.2- objectifs spécifiques .....	23
7- intérêt de l'étude.....	24
7.1- Intérêt social.....	24
7.2- Intérêt scientifique.....	24
7.3-Interet professionnel.....	24
8- Délimitation de l'étude.....	24
8.1-Delimitation thématique.....	25
8.2-Delimitation temporelle. ....	25
8.3- Délimitation géographique.....	25
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE ET .....	26
INSERTION DE LA THEORIE .....	26
1- Définitions des concepts clés. ....	26
a)-Leadership.....	26
b)- Taux de réussite aux examens officiels .....	27
2- Revue de la littérature .....	27
2.1- Travaux empiriques sur le leadership .....	27

2.2- Travaux empirique sur le taux de réussite aux examens officiels.....	31
2.2.1 – Quelques théories explicatives .....	31
3 –Formulation des hypothèses. ....	35
3.1- Hypothèse principale.....	35
3.2- Hypothèses secondaires .....	35
4- Tableau synoptique de la recherche .....	38
4- Insertion théorique .....	40
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	41
1- Présentation du site d'étude .....	41
1.1- Environnement physique.....	41
1.2- Activités et structures économiques.....	42
2- Population d'étude .....	43
2.1- Population parente.....	43
2.2- Population cible.....	43
2.3- Population accessible .....	44
3- Echantillon .....	44
3.1- Echantillon .....	44
3.2- Type d'échantillonnage.....	44
3.3 - Instrument de collecte des données.....	45
3.3.2- Validation du questionnaire : pré-enquête .....	45
3.3.3- Enquête .....	46
4- Technique d'analyse des données .....	46
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	48
IV.1.2 Questions issues des variables .....	49
IV.2.1 Vérification de l'hypothèse de recherche N°1 (HR1) .....	52
4.2.2. Vérification des hypothèses de recherche N02 :(HR2) .....	53
IV. 3 Vérification de l'hypothèse de recherche n°3 (HR3) .....	54
IV.4- Vérification de l'hypothèse générale .....	56
3.5. Technique d'analyse des données .....	56
CHAPITRE V : INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	58
v.1- Interprétation des résultats. ....	58
V.1.1- Interprétation des résultats l'hypothèse générale. ....	58
V.I.2- Interprétation de la première hypothèse.....	58
V.1.3- Interprétation de la deuxième hypothèse.....	59
V.1.4- Interprétation de la troisième hypothèse. ....	59
v.2- discussion.....	60

v.3- recommandations .....	60
CONCLUSION .....	61
BIBLIOGRAPHIE .....	62